
TYÖPAIKKAKOKOUKSET OSANA YHTEISTOIMINTAA
-Osastonhoitajien kokemuksia työpaikkakokouksista
Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäen korkeakoulukeskus, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevätlukukausi, 2017

Susanna Harviainen ja Kaisu Heliölä

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäen korkeakoulukeskus

Tekijät	Susanna Harviainen ja Kaisu Heliölä	Vuosi 2017
Työn nimi	Työpaikkakokoukset osana yhteistoimintaa –Osastonhoitajien kokemuksia työpaikkakokouksista Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin työpaikkakokouksia osana yhteistoimintaa Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Näkökulmaksi rajattiin osastonhoitajien kokemukset konservatiivisella, operatiivisella, psykiatrian ja sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueilla. Tarve yhteistoiminnan kartoittamiselle oli esitetty henkilöstöohjelmassa ja yhteistyötoimikunnan kokouksissa. Yhteistoimintaa tarkasteltaessa painopiste on usein yhteistoimintaneuvotteluissa, vaikka yhteistoimintalain perusteluissa korostetaan välittömyyttä yhteistoimintaa; jokapäiväistä ja luontevaa vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen kesken.

Tavoitteena oli tuottaa tietoa yhteistoiminnan toteutumisesta, jota voi hyödyntää työpaikkakokousten ja yhteistoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyössä työpaikkakokousten toteutumista tarkasteltiin suunnitelmallisuuden, sisällön ja tiedonkulun, moniammatillisen osallistavuuden ja kehittämisen kannalta.

Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana tutkimuksena. Aineisto kerättiin kyselyn avulla. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja osittain määrällisesti. Työpaikkakokoukset kuvautuivat merkittävänä osana osastonhoitajan työtä, mutta niiden merkitys välittömän yhteistoiminnan muotona ei näyttäytynyt selkeänä. Kokouksia pidetään osastonhoitajavetoisesti, mikä lisää esimiehen kuormitusta eikä ole yhteistoiminnan tavoitteiden mukaista. Työpaikkakokousten haasteina näyttäytyivät osallistumisen aktiivisuuden lisääminen, käsiteltävien asioiden kokoaminen ja tiedonkulun vahvistaminen ylemmälle johdolle. Työpaikkakokousten kehittämiseksi annettiin kehittämissuhteita, kuten esimiesten kouluttaminen yhteistoiminnasta, sairaanhoitopiirittaisen vuosikellon laatiminen, työpaikkakokousten huomioiminen työyksiköiden toiminnan kuukausiraporteissa.

Avainsanat yhteistoimintalaki, työpaikkakokous, työyhteisöviestintä, osastonhoitaja

Sivut 59 s. + liitteet 7 s.

Social and health care development and management
Visamäki Campus

Author	Susanna Harviainen and Kaisu Heliölä	Year 2017
Subject	Workplace meetings as part of the co-operation –Head nurses' experiences of workplace meetings in Kanta-Häme health care district	

ABSTRACT

The Master's thesis studied workplace meetings as part of the co-operation within Kanta-Häme health care district. The focus of the study was to research the experiences of the head nurses within conservative, operational, psychiatric and support services profit areas. The need for research into co-operation had been raised in the personnel program and in meetings of the committee for co-operation. When viewing co-operation, the focus is often on the co-operation negotiations, while the Act on Co-operation highlights immediate co-operation; natural and daily interaction between employee and superior.

The purpose of the Master's thesis was to provide information on the implementation of cooperation that can be used to develop workplace meetings and collaboration. The implementation of workplace meetings was researched from the viewpoint of planning, content, information flow, multi-disciplinary participation and development.

The method of this study was descriptive research. The data was collected by using a survey. The data was analyzed using content analysis, with some parts analyzed quantitatively. Workplace meetings are a significant part of head nurses' job, but their significance as a form of direct co-operation did not appear clear. The meetings are led by the head nurses, thus increasing their workload while not being aligned with the objectives of co-operation. The challenges of workplace meetings appeared to be increasing of participatory activity, collection of issues to be discussed, and the confirmation of information flow to upper management. Several suggestions for improvement of workplace meetings were given, such as educating managers on co-operation, development of a healthcare district level year-clock, and attention to workplace meetings in monthly reports of the work unit for development purposes.

Keywords Act on Co-operation, workplace meeting, workplace communication, head nurse

Pages 59 p. + appendices 7 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KANTA-HÄMEEN SAIRAANHOITOPIIRI.....	2
3	YHTEISTOIMINTALAIN TAUSTA JA TOTEUTTAMINEN	4
3.1	Yhteistoiminnan kehittyminen kunta-alalla.....	4
3.2	Yhteistoiminnan tavoitteet	7
3.3	Yhteistoimintalain sisältö	9
3.4	Yhteistoiminta Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä	10
4	TYÖPAIKKAKOKOUS OSANA TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUSTA	12
4.1	Vuorovaikutus organisaatiokulttuurin näkökulmasta.....	13
4.2	Vuorovaikutuksen merkitys työyhteisöviestinnässä.....	15
4.3	Työpaikkakokous työyhteisön viestinnässä	17
4.3.1	Työpaikkakokouksen määritelmä ja tarkoitus.....	17
4.3.2	Kokouksen rakenne	18
4.4	Esimiehen rooli työyhteisön vuorovaikutuksessa.....	20
4.4.1	Esimies organisaatiokulttuurin edustajana	20
4.4.2	Esimies johtamassa työpaikkakokousta	21
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	24
5.1	Tutkimuskysymykset	25
5.2	Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat	25
5.3	Tutkimusaineiston kerääminen.....	26
5.4	Tutkimusaineiston analysoiminen	30
6	OSASTONHOITAJIEN KOKEMUKSET TYÖPAIKKAKOKOUKSISTA OSANA YHTEISTOIMINTAA.....	33
6.1	Vastaajien taustatiedot	33
6.2	Työpaikkakokouksien toteutumisen suunnitelmallisuus	35
6.3	Työpaikkakokouksissa käsiteltävät asiat	36
6.4	Tiedonkulku työpaikkakokouksissa	37
6.5	Moniammatillinen osallistavuus työpaikkakokouksissa	39
6.6	Työpaikkakokouksien kehittäminen	42
7	POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	45
7.1	Työpaikkakokouksien haasteet	47
7.2	Osallistumisen aktiivisuuden lisääminen	48
7.3	Käsiteltävien asioiden kokoaminen.....	49
7.4	Tiedonkulun vahvistaminen	51
7.5	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	52
	LÄHTEET	55

Liitteet

- | | |
|---------|--|
| Liite 1 | Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio vuonna 2015 |
| Liite 2 | Kyselyn saatekirje |
| Liite 3 | Kyselyn runko |

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla toimitaan jatkuvan muutoksen keskellä. Tähän on johtanut etenkin tiukka taloustilanne, jonka myötä tuottavuuden lisääminen ja palveluiden kehittäminen ovat tulleet keskeisiksi tavoitteiksi kunnissa ja kuntayhtymissä. Kehittymisen vaatimukset voivat herättää henkilöstössä pelkoa ja epävarmuutta, jolloin tavoitteellinen kehittämistyö vaikeutuu. Yksi keskeinen keino vähentää epävarmuutta ja sitouttaa muutokseen on tiedon jakaminen ja yhteistyö. Muutostilanne edellyttää aina yhteistoimintaa työnantajan ja työntekijöiden kesken.

Yhteistoiminnasta puhutaan julkisuudessa lähinnä irtisanomisten ja lomautusten yhteydessä. Kuitenkin yhteistoiminnan perimmäinen tavoite on vuorovaikutuksen lisääminen ja toiminnan kehittäminen yhteistyössä työnantajan ja työntekijän kesken. Yhteistoiminta tarjoaa työnantajalle mallin, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä ja siihen liittyvien tekijöiden kehittämiseen. Yhteistoiminnalla tavoitellaan jokapäiväistä ja luontevaa yhteistyötä koko organisaatiossa, minkä voidaan nähdä parantavan tuloksellisuutta. Yhteistoiminnassa korostetaan yhteistyötä ja viestintää työnantajan ja työntekijöiden kesken. Erityisesti arjen työssä korostuu työyksiköissä toteuttava välitön yhteistoiminta, joka tapahtuu esimiehen ja työntekijän välillä. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.) Tällaista välitöntä yhteistoimintaa ovat mm. työpaikkakokoukset, kehityskeskustelut, neuvottelutilaisuudet, työnohjaus, tiimit ja perehdytys.

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa, kun otimme syksyllä 2015 yhteyttä Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin henkilöstöjohtaja Petri Alaluusuaan ja ilmaissimme kiinnostuksemme tehdä opinnäytetyö sairaanhoitopiirin neuvottelutoimintaan liittyen. Keskustelujen myötä aiheeksi tarkentui yhteistoiminta, sillä Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnan kokouksissa sekä henkilöstöohjelmassa on noussut esiin tarve yhteistoimintarakenteiden kartoittamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön aiheeksi rajattiin työpaikkakokoukset, koska ne ovat välittömän yhteistoiminnan tärkein osa-alue. Työpaikkakokouksia tarkastellaan konservatiivisella, operatiivisella, psykiatrisella ja sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueilla työskentelevien osastonhoitajien näkökulmasta.

Työpaikkakokouksien toteutumista ei ole aiemmin tutkittu Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Työpaikkakokoukset edustavat välitöntä yhteistoimintaa, joka toimii yhteistoiminnan perustana arjen työssä. Sairaanhoitopiirin yhteistoimintaohjeessa ohjeistetaan järjestämään työpaikkakokouksia, mutta niiden toteuttaminen vaihtelee työyksiköittäin. Tällä hetkellä ei ole tiedossa, kuinka usein kokouksia pidetään, mitä asioita niissä käsitellään ja ketkä niihin osallistuvat.

Työpaikkakokous on työyhteisön virallinen kokous, johon voi osallistua työyhteisön jäseniä. Työpaikkakokouksen tarkoitus on edistää organisaation sisäistä tiedonvälitystä myös eri henkilöstöryhmien välillä. (Stoor & Kaartinen 2016.) Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä työpaikkakokouksien järjestäminen perustuu yhteistoimintaohjeeseen. Tässä opinnäytetyössä työpaikkakokouksella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen ja yhteistoiminnan tukena toimivia kokouksia, jotka koskevat yksikössä työskentelevää henkilöstöä. Työpaikkakokouksia voidaan kutsua toimintayksiköissä eri nimellä, esim. henkilöstöryhmä, osastokokous, henkilöstökokous. Tässä opinnäytetyössä ei tarkastella varsinaiseen potilastyöhön keskittyviä kokouksia eikä esim. tulosalueen johtoryhmän tai esimiesten omia kokouksia.

2 KANTA-HÄMEEN SAIRAANHOITOPIIRI

Tämän opinnäytetyön tutkimusympäristönä toimii Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri on yksi Suomen kahdestakymmenestä sairaanhoitopiiristä, joiden tehtävänä on järjestää alueensa erikoissairaanhoito. Jokaisen kunnan tulee kuulua johonkin sairaanhoitopiirin kuntayhtymään. (Suomen Kuntaliitto n.d.) Erikoissairaanhoidon ja sen toiminnan järjestämistä säätelee erikoissairaanhoitolaki (Erikoissairaanhoitolaki 1989/1062) ja sen palvelujen ja toiminnan sisällöstä säädetään terveydenhuoltolaissa (Terveydenhuoltolaki 2010/1326). Erikoissairaanhoidon palveluiden järjestämisen lisäksi sairaanhoitopiirin tehtävänä on vastata röntgen- ja laboratoriopalveluiden ja muiden vastaavien erityispalvelujen kehittämisestä ja laadun valvonnasta sekä huolehtia tehtäväalueensa tutkimus-, kehittämis- ja koulutustoiminnasta yhteistyössä perusterveydenhuollon kanssa. (Suomen Kuntaliitto n.d.)

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirillä on toimintayksiköt Hämeenlinnassa (Kanta-Hämeen keskussairaala) ja Riihimäellä (Riihimäen yksikkö). Sairaanhoitopiiri on Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän omistama. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Forssa, Hattula, Hausjärvi, Humppila, Hämeenlinna, Janakkala, Jokioinen, Loppi, Riihimäki, Tammela ja Ypäjä. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin toiminta-alueella asuu 175 000 asukasta. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2016a.) Vuonna 2015 Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä työskenteli 1923,4 työntekijää vakinaisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2016b.)

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin organisaatio muodostuu yhtymähallinnosta sekä toiminnoittain muodostetuista tulosalueista. Tulosalue on jaettu tulosityksiköihin, jotka toimivat omina toimintayksikköinä (työyksiköt). (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2014.) Tutkimusajankohtaan keväällä 2016 sairaanhoitopiirin tulosalueita oli viisi: operatiivinen, konservatiivinen, psykiatrinen, sairaanhoidolliset palvelut ja tukipalvelut. Loppuvuo-

desta 2016 sairaanhoitopiirissä vähennettiin tulosalueiden määrää, sairaanhoidollisten palvelujen tulosalue lakkautettiin ja sen toimintayksiköt siirrettiin toisien tulosalueiden alaisuuteen.

Liitteessä 1 on esitelty tarkemmin Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin toimintaorganisaatio. Organisaatiokaavio on vuodelta 2015, jonka jälkeen ravintopalvelutoiminnat on yksityistetty Tekme Oy:n toiminnaksi ja sairaanhoidollisten palvelujen tulosalueen toimintayksiköt on sulautettu toisiin tulosalueisiin. Lisäksi osa kardiologisesta toiminnasta on siirretty TAYS Sydänsairaala Oy:n toiminnaksi.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin tulosalueilla järjestetään erikoissairaanhoidon palveluita avohoitokäynteinä ja vuodeosastohoitona. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri on keskikokoinen sairaanhoitopiiri; vuonna 2015 avohoidon käyntejä on ollut 252 404, mikä tarkoittaa 11,9 % lisäästä verrattuna edellisvuoteen. Vuonna 2015 hoitopäiviä oli 95 104. Edellisvuoteen verrattuna hoitopäivät ovat vähentyneet yleissairauksien osalta -1,6 % ja psykiatriassa -3,6 %. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2016c.) Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä on nähtävissä valtakunnallinen trendi, jossa vuodeosastotoiminta vähenee ja avohoitokäynnit lisääntyvät. Tätä muutosta selittää toimintojen uudelleen järjestely; prosesseja on selkiytetty ja hoitoketjuja on sujuvoitettu. Toinen selittävä tekijä on lääketieteen kehittyminen; tutkimusmenetelmien kehittymisen myötä diagnosointi on nopeutunut ja tarkentunut, yli puolet erikoissairaanhoidossa tehtävistä leikkauksista tehdään päiväkirurgisina toimenpiteinä. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2016d; Suomen Kuntaliitto n.d.)

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri kuuluu Tampereen yliopistollisen sairaalan (TAYS) erityisvastuualueeseen. Sairaanhoitopiirien välinen yhteistyö on lisääntynyt, kun osa palveluista on organisoitu uudelleen liikelaitoksiin ja osakeyhtiöihin. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin alueella uudelleen organisoiteja on jo tehty, esimerkiksi yhteistyö Fimlab Oy:n ja TAYS Sydänsairaala Oy:n kanssa. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirille laboratoriopalvelut tuottaa Fimlab Laboratoriot Oy, joka toimii myös Pirkanmaan ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirien alueella. Vuoden 2017 alusta osa Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kardiologista toimintaa siirtyi TAYS Sydänsairaala Oy:n toiminnaksi. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2016c.) On odotettavissa, että palveluja tullaan edelleen keskittämään ja järjestämään enemmän erityisvastuualueittain ja myös yli sairaanhoitopiirirajojen. (Suomen Kuntaliitto n.d.)

Tulevaisuudessa Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin haasteena on edelleen vastata muuttuvan toimintaympäristön vaateisiin ja kehittää toimintaansa. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä on suunnitteilla uuden sairaalan rakentaminen. Kantasairaala-hankkeen taustalla on terveydenhuollon palvelukeskusajattelu, jossa erikoissairaanhoidon ja osa perusterveydenhuollon palveluista kootaan yhteen ja tavoitettavaksi helposti kuntalaisille. Toiminnallinen suunnittelu on Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin vastuulla,

mutta uuden sairaalan on tarkoitus palvella tulevaa maakunnallista sosiaali- ja terveysalan organisaatiota. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2017a.)

Suomessa valmistellaan sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistusta, jonka myötä erikoissairaanhoidon tulevaisuus ja sen rooli suomalaisessa terveydenhuollossa on epävarma. Uudistuksessa tavoitellaan perustason ja erityistason palvelujen integroimista yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä tulee vaikuttamaan sairaanhoitopiirien nykyiseen asemaan ja toimintaan merkittävästi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin toiminta-alueella sote-uudistusta valmistellaan Hämeen liiton koordinoimana Oma Häme –ohjausryhmässä. Kanta-Hämeessä on määriteltä tavoitteeksi koko maakunnan kattava integroitu sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaslähtöinen ja kustannustehokas palveluorganisaatio. (Hämeen liitto 2017.)

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin strategiassa vuosille 2017-2018 linjataan, että tulevat toimintaympäristömuutokset edellyttävät laajempaa näkemystä kehittämiseen. Kehittäminen on edellytys toiminnan vahvistumiselle. Strategian viitekehykseksi on määriteltä yhteistyö, asiakaspalvelu ja talous. Kaikilla osa-alueilla korostuu yhteistyön merkitys, mitä voidaan pitää edellytyksenä toiminnan kehittämisessä. Kehittämistyötä tulee tehdä yhteistyössä maakunnallisesti, eri yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa, mutta erityisen suuri rooli on sairaanhoitopiirin sisäisellä yhteistyöllä ja yhteistoiminnalla koko organisaatiossa. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2017b.)

3 YHTEISTOIMINTALAIN TAUSTA JA TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan kunnallisen yhteistoimintalain historiaa, kuinka se on kehittynyt ja mitkä ovat lain tavoitteet ja sisältö. Lisäksi esittelemme yhteistoiminnan toteuttamista Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä.

3.1 Yhteistoiminnan kehittyminen kunta-alalla

Yhteistoimintaa ja sen toteutumista määritellään lainsäädännöllä. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) tuli voimaan 1.9.2007, ja sen piirissä ovat kaikki kunnat ja kuntayhtymät. Suomessa toimivien yritysten toteuttamaa yhteistoimintaa säätelee Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). Valtion puolelle on säädetty Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013). Tässä opinnäytetyössä käsitellään kunnallista yhteistoimintalakia, jonka mukaan toimitaan sairaanhoitopiireissä.

Ennen kunnallisen yhteistoiminnan määrittelemistä lain tasolla yhteistoiminta perustui työmarkkinajärjestöjen (kunnalliset keskusjärjestöt ja pääsopijajärjestöt) laatimiin sopimuksiin työpaikkademokratian toteuttamisesta ja kehittämisestä. Alkuperäinen suositussopimus työpaikkademokratiasta oli laadittu 1977. (HE 267/2006, 4.) Siinä määriteltiin työpaikkademokratian toteuttamismuodot ja periaatteet. Työpaikkademokratiatoiminnan päätavoitteina olivat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantaminen ja kunnan voimavarojen hyödyntämisen tehostaminen. (Petersson 2011, 19-20.)

Suositus sopimusta uudistettiin vuonna 1989, jolloin siihen sisällytettiin myös sisäistä tiedotusta koskeva suositussopimus. Työnantajaa ja työntekijöitä edustavat pääsopijajärjestöt hyväksyivät suositussopimuksessa sovitut menettelytavat ja sitoutuivat niiden noudattamiseen. Suositussopimus ei kuitenkaan ollut työnantajana toimivaa kuntaa tai kuntayhtymää sitova, vaan kunnissa voitiin jättää sopimus kokonaan tai osittain hyväksymättä ja ottamatta käytäntöön. 1980-luvun lopulla suositussopimukseen pohjautuvaa yhteistoimintamenettelyä alettiin täydentää myös paikallisilla yhteistoimintasopimuksilla. (HE 267/2006, 4.)

Kunnallisten osapuolten solmima yleissopimus yhteistoimintamenettelystä tuli voimaan 1993. Yleissopimus oli oikeusvaikutuksiltaan verrattavissa virka- ja työehtosopimukseen. Yleissopimuksesta säädettiin kunnallisessa virkaehtosopimuslaissa, joka antoi mahdollisuuden yhteistoimintaa koskevasta menettelystä laadittavaan erilliseen sopimukseen. Yleissopimuksesta voitiin tehdä myös siitä poikkeava paikallinen sopimus. Yleissopimuksessa korostettiin ensisijaisena yhteistoiminnan muotona välitöntä yhteistoimintaa, esimiehen ja työntekijän välistä yhteistoimintaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 1999, 7-14; HE 267/2006, 4.)

Vuonna 2004 Sisäasianministeriö alkoi valmistella yhteistoimintauudistusta. Sisäasiainministeriö asetti kunnallisen yhteistoimintatoimikunnan kartoittamaan kunnallisen yhteistoiminnan nykytilaa ja sen haasteita, kunta-alan yhteistoimintamenettelyn sääntelyjärjestelmän kehittämistä varten (Kunnallinen yhteistoimintatoimikunta 2006, 1, 3). Toimikunta selvitti yhteistoiminnan tilaa kuulemalla eri kuntien työnantajan ja henkilöstön edustajia. Näiden kuulemisten yhteydessä selvisi, että useissa kunnissa oli laadittu paikallisia yhteistoimintasopimuksia vastaamaan paikallisiin tarpeisiin. Toisaalta joissakin kunnissa yhteistoimintaan ei oltu kiinnitetty lainkaan huomiota tai sitä ei pidetty molempien osapuolien taholta merkittävänä toimintamuotona. Ongelmalliseksi koettiin myös silloisen yhteistoiminnan toteuttaminen kuntaliitosten tuomissa suurissa muutostilanteissa ja toisaalta yhteistoimintaan kuuluvien asioiden käsittely monella eri tasolla, jolloin kiinnostuneisuus asiaa kohtaan väheni, kun asia koettiin käsitellyksi jo useaan kertaan. (HE 267/2006, 9.)

Vuonna 2006 Suomen hallitus laati esityksen yhteistoimintalaista pohjautuen Kunnallisen yhteistoimintatoimikunnan työhön. Hallituksen esityksessä määriteltiin, että yhteistoimintamenettelyn tarkoituksena on edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja parantaa henkilöstön työelämän laatua antamalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Yleissopimuksessa oli todettu, että yhteistoiminnan tavoitteisiin päästään parhaiten jatkuvan neuvottelumenettelyn ja sen avulla syntyvän luottamuksen avulla. Yleissopimuksessa oli määritelty sisäistä tiedotusta koskevat periaatteet, jolloin yhteistoimintamenettely toimii myös johtamisen välineenä. (HE 267/2006, 4-5.)

Yhteistoimintalakia suunniteltaessa kuntasektorilla oli tapahtunut merkittäviä toimintaympäristön muutoksia, joiden vuoksi myös kunnalliset palvelurakenteet olivat muuttumassa. Kuntien oma päätösvalta hallintonsa ja palveluiden järjestämisestä oli lisääntynyt, samoin rahoituksen suhteen päättäväisyyttä oli enemmän. Kuntien välinen yhteistyö palveluiden järjestämiseksi oli lisääntynyt, samoin palveluiden ulkoistaminen ja hankkiminen yksityisiltä palveluntuottajilta. Kunta- ja palvelurakenteen uudistamistyö oli alkamassa, minkä odotettiin lisäävän entisestään tuottavuutta ja hillitsevän kuntamenojen kasvua. Hallituksen esityksen mukaan yhteistoimintaan tulisi kiinnittää näissä muutoksissa erityistä huomiota. Uudelleenjärjestelyt, selvitykset ja suunnitelmat tulee valmistella yhteistoiminnassa kuntien henkilöstön edustajien kanssa. Hallituksen esityksessä todettiin, kuinka henkilöstön kuuleminen, informointi ja sitouttaminen muutoshankkeisiin ovat tärkeitä muutoshankkeiden onnistumiseksi ja kunnan tehokkaan toiminnan kannalta. Yhteistoimintalain esityksessä myös huomioitiin, että henkilöstön työhyvinvointi sekä sitoutuminen laadukkaiden palveluiden tuottamiseen edellyttää, että henkilöstöllä on mahdollisuus saada tietoa tulevista muutoksista ja päästä mukaan vaikuttamaan päätösten valmisteluun. (HE 267/2006, 9.)

Työntekijöille tiedottamista ja heidän kuulemistaan on määritelty myös Euroopan unionin tasolla, yhteistoimintamenettelydirektiivillä (Direktiivi 2002/14/EY). Direktiivin tarkoituksena on määritellä yleiset puitteet vähimmäisvaatimuksista työntekijöiden oikeudesta saada tietoja ja tulla kuulluksi. Yksityiskohtaiset säännöt tiedottamisesta ja kuulemisesta määritellään kuitenkin jäsenvaltioissa. (HE 267/2006, 7-8; Äimälä, Rautiainen & Hollmén 2007, 20.)

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa päätettiin esittää, koska yhteistoiminnasta yrityksissä sekä valtion virastoissa ja laitoksissa oli jo säädetty lakitasoisesti. Näin kuntasektorilla työskenteleville tuli yhtenevät mahdollisuudet osallistua yhteistoimintaan verrattuna yrityksiin ja valtion työntekijöille. Perustuslain 14 § 3 momentissa määritellään, että julkisen vallan tehtävänä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä koske-

vaan päätöksentekoon. Yhteistoimintamenettelydirektiivi myös tuki kunnallisen yhteistoimintalain määräämistä. (Perustuslaki 1999/731; HE 267/2006, 10.)

Laki yhteistoiminnasta kunnissa astui voimaan 1.9.2007. Kunnallinen työmarkkinalaitos ilmoitti irtisanovansa yleissopimuksen päättymään uuden lain voimaantuloon. Tällöin myös yleissopimukseen perustuneiden paikallisten yhteistoimintasopimusten asema muuttui, kun sitovuutta virka- ja ehtosopimuksiin ei enää ollut. Kuntatyönantaja myös ohjeisti irtisanomaan paikalliset yhteistoimintasopimukset epäselvyyksien välttämiseksi, mistä pääsopijajärjestöt esittivät eriävän mielipiteensä. Kuntatyönantaja kehotti jatkamaan hyvin toimineita yhteistoimintakäytäntöjä, kunhan ne eivät olleet ristiriidassa yhteistoimintalain kanssa. Kunnille ja kuntayhtymille esitettiin myös mahdollisuus valmistella yhteistoiminnan toteuttamiseen käytännön suunnitelmia, erityisesti välittömän yhteistoiminnan suhteen, tekemättä niistä kuitenkaan paikallisia sopimuksia. (Jalonen & Saipio 2007.)

3.2 Yhteistoiminnan tavoitteet

Kunnallisessa yhteistoimintalaissa määritellään, että lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Yhteistoiminnan tavoitteena on mahdollistaa henkilöstön osallistuminen kunnan toiminnan kehittämiseen sekä antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työnsä toteuttamista, työyhteisöään ja työympäristöään. Yhteistoiminnan tarkoituksena on edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laadua. (Laki yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, 1 §; HE 267/2006, 13.)

Yhteistoiminnan tavoitteissa korostuu vuorovaikutuksen edistäminen koko organisaatiossa. Tavoitteen toteutuminen edellyttää yhteistoimintaa tukevaa organisaatiokulttuuria, jossa huomioidaan yhteistoiminnan olevan osa vuorovaikutusta ja tuetaan jatkuvaa vuoropuhelua organisaatiossa ja työyhteisön sisällä. Yhteistoiminnan perustana toimii keskinäinen luottamus, avoin ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri. (Lahdes 2012, 139-148.)

Yhteistoimintaa voi tarkastella toimintatapana, jolla työyhteisön asioita käsitellään (Kuntatyönantajat 2011). Jo yhteistoimintaa määrittelevässä yleissopimuksessa oli tuotu esiin, että yhteistoiminta toimii johtamisen välineenä ja yhteistoiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat parhaiten jatkuvassa yhteistoiminnassa. Yleissopimuksessa korostettiin erityisesti välitöntä yhteistoimintaa ensisijaisena yhteistoiminnan muotona. (HE 267/2006, 9.)

Yhteistoimintalain perusteluissa todetaan, että työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta on luonnollinen osa työyhteisössä tapahtuvaa asioiden käsittelyä. Avoin vuorovaikutus edistää luottamuksellisen ilmapiirin

syntymistä, mikä on edellytys työyhteisön työhyvinvoinnille ja tulokselliselle toiminnalle. Luottamuksellisten yhteistyösuhteiden rakentaminen ja tehokas tiedonkulku luovat pohjan vaikuttavuudeltaan korkeatasoiselle palvelutuotannolle. Yhteistoiminnan osapuolten eli työnantajan ja henkilöstön välistä luottamusta edistetään parhaiten jatkuvalla yhteistoiminnalla, jota toteutetaan päivittäisessä vuorovaikutuksessa. (HE 267/2006, 13.)

Luottamusta edistetään jatkuvalla yhteistoiminnalla, joka toteutuu esimiehen ja työntekijän välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Yhteistoiminta on aktiivista vuorovaikutusta, joka voi toteutua työn yhteydessä esimerkiksi tiedon jakamisena. Yhteistoiminnan tarkoituksena on edistää osapuolten välistä luottamusta ja parhaiten se saavutetaan, kun asiat käsitellään niiden henkilöiden tasolla, joita käsiteltävänä oleva asia koskee. (HE 267/2006, 13, 17.)

Sari Laineen pro gradu-tutkielmassa (2014) selvitettiin yhteistoiminnan merkitystä palkituissa yrityksissä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että onnistunut yhteistoiminta pohjautuu yrityksen kulttuuriin, jossa kaikki toiminta tukee yhteistoiminnan edellytyksiä, kuten työnantajan ja työntekijöiden välistä luottamusta ja arvostusta. Tutkimuksen perusteella olennaisinta onnistuneen yhteistoiminnan luomisessa eivät ole tietynlaiset työntekijäedut, prosessit tai käytännöt, vaan luottamusta, ylpeyttä ja yhteishenkeä kasvattavien vuorovaikutussuhteiden muodostaminen työpaikalla. (Laine 2014, 2, 82-87.)

Arja Tuomisojan pro gradu-tutkielmassa Johtamisviestintä supistuvan terveydenhuollon organisaation johtamisessa luottamushenkilön näkökulmasta (2014) tarkasteltiin vuorovaikutusta yhteistoimintaneuvotteluissa. Keskeisinä tuloksina nousi esiin, että toimivalla yhteistoimintajärjestelmällä oli yhteys johtamisviestinnän onnistumiseen myös yhteistoimintaneuvottelujen aikana. Johtamisviestinnän tulisi olla oikea-aikaista ja perustelevaa, ja sitä tulisi ohjata tilannesidonnaisuus ja organisaation johtamisrakenteet. Avoin tiedottaminen, johtajan läsnäolo ja oikea-aikainen tieto koettiin tärkeinä johtamisen elementteinä myös organisaation supistuksessa. (Tuomisoja 2014, 2.)

Helmikuussa 2017 toimihenkilökeskusjärjestö STTK julkaisi tiedotteen, jossa STTK esitti yhteistoimintalainsäädännön merkittävää kokonaisuudistusta. Tiedotteessa kritisoitiin nykyistä yhteistoiminnan tilaa, jonka ei koeta vastaavan lain tarkoitusta ja nykyinen yhteistoiminta koetaan toimimattomana. Esityksessä STTK:n puheenjohtaja Antti Palola kuvasi, kuinka yhteistoimintalaki on muotoutunut pelkäksi irtisanomislaiksi ja kuinka lain alkuperäiset tavoitteet työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksen edistämistä, työntekijöiden tiedonsaannin parantamisesta ja yhteistyössä tehtävästä kehittämistoiminnasta eivät ole toteutuneet. (STTK 2017.)

STTK:n tiedotteessa esitettiin, että yhteistoimintalain tulisi muodostua kahdesta kokonaisuudesta, joista toinen muodostuisi laista yritystoiminnan muutoksista ja toinen kokonaisuus muodostuisi laista työpaikan toiminnan kehittämisestä. STTK:n esityksen mukaan laki yritystoiminnan muutoksista voisi käsittää nykyisen yhteistoimintalain luvut 6-8: tuotannon uudenjärjestelyt, liikkeenluovutus ja työvoiman vähentäminen, ja sen sisältö voisi säilyä ennallaan tai sen voisi siirtää osaksi työsopimuslakia. Toinen kokonaisuus muodostuisi laista, joka keskittyisi työpaikan toiminnan kehittämiseen ja koostuisi jatkuvan vuoropuhelun ja aidon yhteistoiminnan, työhyvinvoinnin edistämisen sekä osaamisen kehittämisen teemoista. STTK:n esityksen mukainen työpaikan kehittämistä, sitä koskevia oikeuksia ja velvollisuuksia säätelevä laki olisi uusi. (STTK 2017.)

3.3 Yhteistoimintalain sisältö

Kunnallista yhteistoimintalakia sovelletaan työnantajan ja henkilöstön väliseen yhteistoimintaan kunnissa ja kuntayhtymissä. Yhteistoiminnan osapuolina ovat kunta tai kuntayhtymä ja sen henkilöstö. Yhteistoiminnan muotoja ovat viranhaltijan tai työntekijän ja hänen esimiehensä välillä tapahtuva välitön yhteistoiminta sekä työnantajan ja henkilöstön edustajien välityksellä toteuttava edustuksellinen yhteistoiminta. (Laki yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, 2-3 §; HE 267/2006, 4.)

Yhteistoimintaa voidaan toteuttaa välittömänä tai edustuksellisena yhteistoimintana. Välitöntä yhteistoimintaa on yksittäistä työntekijää koskevan asian käsittely, joka toteutuu esimiehen ja työntekijän välillä. Työntekijän pyynnöstä mukana voi olla myös henkilöstön edustaja. Kun asia koskee useampaa työntekijää tai laajemmin organisaatiota, asiaa voidaan käsitellä yhdessä näiden ihmisten kanssa tai näitä henkilöitä edustavien henkilöstön edustajien kanssa. Laajakantoiset tai henkilöstöä yleisesti koskevat asiat käsitellään yhteistoimintaelimessä, jossa työnantajalla ja henkilöstöllä on omat edustajansa. (Laki yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, 3 §; HE 267/2006, 10, Kuntatyönantajat 2011.) Yhteistoiminta ei merkitse työnantajan direktio-oikeuteen puuttumista; lopullisen päätöksen yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävästä asiasta tekee työnantaja (HE 267/2006, 10).

Kunnallisen yhteistoimintalain mukaan työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa tulee käsitellä ainakin sellaiset asiat, jotka koskevat: 1. henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia, 2. palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla on olennaisia henkilöstövaikutuksia, 3. henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia, sekä 4. taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavaa osa-aikaistamista, lomauttamista tai irtisanomista. (Laki yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, 4 §.)

Yhteistoimintalaissa ei erikseen mainita työpaikkakokouksia. Kuitenkin lain perusteluissa korostetaan luottamuksellisia välejä ja avointa vuorovaikutusta koko organisaatiossa ja esimiesten ja alaisten välisessä päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Yhteistoimintaa, vuorovaikutusta ja osallistumista tapahtuu välittömässä muodossa työyksikössä ja työpaikkakokouksissa. (HE 267/2006, 13, Kuntatyönantajat 2011.) Yhteistoimintalakia edeltäneessä yleissopimuksessa yhteistoimintamenettelystä ja siihen liittyneessä yleisohjeessa määriteltiin, että välittömän yhteistoiminnan toteutumisessa työpaikkataso on tärkein muoto. Työpaikkakokous mahdollistaa yhteistyön toteutumisen. Esimiestyö nähtiin merkityksellisenä täydentäen osallistumista ja sitä kautta sitoutumista muutoksiin. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2005, 17.)

Lailla säädetään yhteistoiminnalle vähimmäistaso, käytännössä yhteistoimintaa voi hoitaa lakia monimuotoisemminkin. Yhteistoimintalain toteuttamiseen on syvennetty myös laatimalla omia työntajakohtaisia yhteistoimintaohjeita. Organisaatioiden omissa yhteistoimintaohjeissa linjataan, kuinka yhteistoimintaa käytännössä toteutetaan yhteistoiminnan eri tasoilla. Näissä käytännön työtä linjaavissa ohjeissa huomioidaan myös työpaikkakokouksien merkitys osana yhteistoimintaa. (Jalonen & Saipio 2007.)

3.4 Yhteistoiminta Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä on laadittu vuonna 2010 yhteistoimintaohje, jonka sairaanhoitopiirin hallitus on hyväksynyt käyttöön otettavaksi 1.12.2010. Yhteistoimintaohje perustuu kunnalliseen yhteistoimintalakiin. Yhteistoimintaohjeessa kuvataan yhteistoiminnan käytännön toteuttamista laajemmin kuin laissa on määriteltä. Sairaanhoitopiirin yhteistoimintaohjeessa on otettu huomioon myös laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (TSluValvL 44/2006). Sairaanhoitopiirissä toimii yhdistetty yhteistoiminnan ja työsuojeluyhteistoiminnan organisaatio. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2010, 3.)

Yhdistetyn yhteistoimintaorganisaation vuoksi Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin yhteistoimintaohjeessa on huomioitu kunnallisen yhteistoimintalain edellyttämien käsiteltävien asioiden lisäksi työsuojeluyhteistoimikunnan velvoittamat asiat. Työsuojeluyhteistoiminnassa tulee lain mukaan käsitellä laajakantoiset ja työpaikkaa yleisesti koskevat työsuojelulliset asiat. Näitä ovat esimerkiksi asiat, jotka vaikuttavat työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen ja näiden seuranta ja valvonta sekä henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen ja turvallisuuteen liittyvät kehittämistavoitteet ja –suunnitelmat. (TSluValvL 44/2006, 26 §; Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2010, 4-5.)

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä yhteistoiminnan osapuolina toimivat kuntayhtymä työnantajan ominaisuudessa ja kuntayhtymän palveluksessa oleva henkilöstö. Henkilöstön edustajana voi toimia pääluottamusmies,

luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstöryhmän nimeämä yhteistoimintaedustaja. Yhteistoimintaa toteutetaan edustuksellisenä sekä välittömänä yhteistoimintana. Edustuksellisessa yhteistoiminnassa henkilöstöllä toimii edustaja, välitön yhteistoiminta toteutuu työpaikkatasolla. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2010, 3, 6.)

Taulukko 1. Yhteistoiminnan toteuttaminen Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin ohjeistuksen mukaan

	Edustuksellinen yhteistoiminta	Välitön yhteistoiminta
Työnantajan edustajana toimii:	Sairaanhoitopiirin johdon edustajat, työsuojelupäällikkö	Ylihoitaja, ylilääkäri, lähiesimies
Työnantajan lisäksi mukana:	Luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu, yt-edustaja	Työntekijä, työryhmä
Toteutusmuodot:	Yhteistyötoimikunta Työsuojelujaosto Edustuksellinen yhteistoimintamenettely	Työpaikkakokoukset Kehityskeskustelut Työnohjaus Laatu- ja tuloksellisuusryhmät Tiimit Perehdytys Henkilöstön osallistuminen suunnittelu- ja kehittämistehtäviin Koulutus- ja tiedotustilaisuudet Neuvottelutilaisuudet Välitön yhteistoimintamenettely

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin yhteistoimintaohjeessa painotetaan työpaikkatason yhteistoimintaa, jolla tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Yhteistoimintaohjeessa kehoitetaan tulossyksiköitä kehittämään välitöntä yhteistoimintaa osallistuvan johtamisen, avoimen tiedonvälityksen ja työyhteisön kehittämisen kautta. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2010, 6.)

Yhteistoimintaohjeessa korostetaan välittömän yhteistoiminnan muotona työpaikkakokouksia. Työpaikkakokouksien tarkoituksena on määritellyä turvata henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja tukea työyhteisön kehit-

tämistä. Kokouksessa tulee käsitellä yhteisesti tärkeitä työyksikön toimintaan ja töiden järjestelyihin vaikuttavia asioita. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2010, 6.)

Yhteistoimintaohjeessa veloitetaan pitämään työpaikkakokouksia säännöllisesti. Kokouksen koollekutsujana toimii työyksikön esimies. Esimiehen vastuulla on, että kokouksessa käsitellään vuosittain sille kuuluvat asiat. Työpaikkakokouksen järjestämisestä on tiedotettava henkilöstölle vähintään viisi päivää ennen kokousta, ja kokouskutsussa on kerrottava kokouksen ajankohta ja käsiteltävät asiat. Työpaikkakokous on kutsuttava koolle myös henkilöstön aloitteesta, mikäli he pyytävät yhteistoimintaan kuuluvia asioita yhteiseen käsittelyyn. Työpaikkakokoukseen osallistuu työyksikön henkilöstö, ellei työtehtävien hoito ja töiden järjestely muuta edellytä. Kokoukseen voi osallistua myös ylempiä esimiehiä ja asiantuntijoita muista yksiköistä. Työpaikkakokoukset järjestetään pääsääntöisesti työaikana. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2010, 6-7.)

Työpaikkakokouksessa tulee käsitellä ainakin henkilöstön tehtäviin ja asemaan vaikuttavat muutokset (esim. henkilöstörakenne ja -määrä, virkamuutokset, työtehtävät, työtilat, laitehankinnat), työpaikan toiminta- ja taloussuunnitelmat (budjetin vaikutus yksikön toimintaan), työaikojen sekä työvuorojen ja lomien järjestelyt, koulutussuunnitelma ja kehittämistoiminta, tilapäisen työhönoton ohjeet ja perehdyttämissuunnitelmat (lyhytaikaisten, äkillisten sijaisten rekrytointi, heidän perehdyttämisen vastuhenkilö), tiedottaminen työyksikön sisällä ja eri työyksiköiden välillä sekä työhyvinvointiin liittyvä toiminta sekä muut työympäristöön, työskentelyolosuhteisiin ja työturvallisuuteen vaikuttavat järjestelyt. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2010, 6.)

Kesällä 2015 julkaistiin Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin uudistettu henkilöstöohjelma, johon on kirjattu henkilöstöpolitiikan tavoitteet vuodelle 2015 - 2016. Henkilöstöohjelmassa henkilöstöpoliittiset linjaukset kytkeytyvät keskeisesti strategiaan ja siinä huomioidaan sairaanhoitopiirin nykyinen tila ja talous, sekä tulevat muutokset terveydenhuollon järjestämisessä. Henkilöstöohjelmassa asetettiin tavoitteeksi yhteistoiminnan varmistaminen työyhteisötasolla. Suunnitelmaksi asetettiin tarkastella yhteistoimintarakenteita ja kehittää niitä luomalla nykytilan ja tavoitetilan kuvaukset. (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2015.)

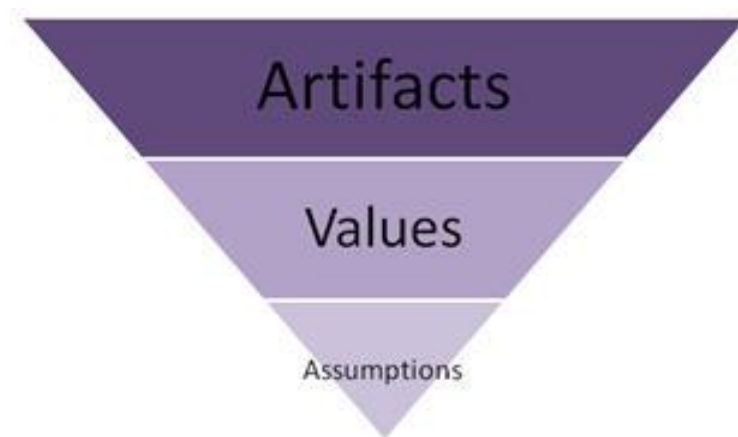
4 TYÖPAIKKAKOKOUS OSANA TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUSTA

Tässä luvussa tarkastelemme vuorovaikutusta ja työpaikkakokouksia osana organisaatiokulttuuria ja työyhteisöviestintää. Organisaatiokulttuuria esittelemme Edgar H. Scheinin 80-luvulla luoman organisaatiokulttuurimallin avulla. Lisäksi kuvaamme Elisa Juholinin laatimasta työyhteisöviestinnän uudesta agendasta. Lopuksi tarkastelemme työpaikkakokouksia

työyhteisön viestinnässä sekä esimiehen roolia työyhteisön vuorovaikutuksessa.

4.1 Vuorovaikutus organisaatiokulttuurin näkökulmasta

Vuorovaikutusta voidaan tarkastella osana organisaatiokulttuuria ja sen ilmenemistä. Edgar H. Scheinin organisaatiokulttuurimallin mukaan kulttuurin eri osatekijät voidaan jakaa kolmeen tasoon. Scheinin mallin kolme tasoa ovat: 1. Näkyvät rakenteet (artifacts), 2. Arvot (values) sekä 3. Perusoletukset (assumptions). (Schein 2010, 23.)



Kuva 1. Scheinin organisaatiokulttuurimallin eri tasot (Schein 2010, 24).

Perusoletuksia voi pitää organisaatiokulttuurin ytimenä. Ne edustavat kulttuurin tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen kaikille organisaation jäsenille. Perusoletukset määrittelevät organisaation todellisen näkemyksen itsestään ja ympäristöstään. Arvot ja artefaktit ilmentävät kulttuuria pintatason ilmiöiden osalta, ne eivät edusta syvätasoa. (Schein 2010, 23-25.)

Artefakteilla tarkoitetaan organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja, ihmisen luomaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin näkyvin osa, jonka organisaation jäsen osaa helposti kuvata. Näkyvät rakenteet näyttäytyvät nopeasti myös uudelle työntekijälle tai organisaation ulkopuolisille henkilöille. Artefakteihin kuuluvien toimintamallien avulla organisaatiosta viestitään organisaation ulkopuolelle. Artefakteja ovat mm. fyysinen ympäristö, kirjoitettua tai puhuttua kieltä, pukeutumiskoodi, erilaiset näkyvät rituaalit ja seremoniat. Artefakteihin kuuluu myös vallitseva ilmapiiri. Organisaation toimintakulttuurista ei tule tehdä tulkintoja vain näkyvien rakenteiden perusteella, sillä niiden tulkinnaan vaikuttavat henkilökohtaiset tunteet ja reaktiot. (Schein 2010, 23-25.)

Arvoihin kuuluvat käyttäytymissäännöt ja organisaation esittelemät arvot ja normit. Ne ovat organisaation jäsenten käyttäytymistä ohjaavia päivitettäisiä toimintaperiaatteita. Arvoihin pohjautuvaa kulttuuria on tiedostettua ja sitä esitellään monesti virallisissa yhteyksissä ja esitteissä, kuten

strategiassa. Joskus arvot voivat kuvastaa myös organisaation jäsenten tulevaisuuden toiveita. Organisaation arvotausta voi olla yhdenmukaista perusoletuksien kanssa tai yhteisen keskustelun ja pohdinnan tuotosta. Arvoihin sitoutuminen edellyttää, että arvot ovat linjassa käytännön toiminnan kanssa. (Schein 2010, 25-27.)

Pohjimmaiset perusoletukset ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkällä aikajänteellä organisaatiossa. Ajan myötä perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi, joiden lähtökohtaa voi olla mahdoton tavoittaa. Organisaatiokulttuurin syvimmällä tasolla olevat perusoletukset ovat käyttäytymistä ohjaavia ja alitajuntaisia oletuksia, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Näiden perusoletusten tunnistaminen ja kuvaaminen on vaikeaa, ja niiden muuttaminen on haastavaa niiden juurtuneen luonteen vuoksi. (Schein 2010, 27-32.)

Sari Kuusela tarkentaa Scheinin kuvaaman kulttuurin syntyvän keskustelemalla, neuvottelemalla, oppimalla sekä tulkitsemalla ja jakamalla yhteisiä kokemuksia yhteisössä. Organisaatio tekee yhteisöstä näköisensä sosiaalistumisen kautta. Organisaation jäsen omaksuu organisaation uskomukset ja tavat ja pitää niitä ainutlaatuisina ja oikeutettuina. Yhteisölle syntyy oma tapa olla vuorovaikutuksessa ja tapahtumille muodostuu omat merkityksensä. Tapojen ja periaatteiden lisäksi yhteisössä vaalitaan yhteisiä arvoja, päämääriä ja tärkeitä pidettyjä taitoja. Kulttuurin tulee olla kehittynyt, jotta yhteisö olisi tehokas ja tuottava. Kulttuurin osoittautuessa toimivaksi se opetetaan myös uusille jäsenille yhteisössä. Uudet jäsenet sisäistävät organisaation tavan ratkaista eri tilanteet; miten ne nähdään organisaatiossa, millaisia tunteita niihin liittyy. Kokemusten ollessa yhteisiä ne auttavat yhteisöä menestymään ja niitä pidetään oikeina ja tarpeellisina. Kulttuuri on ikään kuin liima, joka pitää organisaation toimivana ja kasassa. (Kuusela 2015, 47-49.)

Organisaatiossa laadittu strategia ja perustehtävä määrittelevät, mitä organisaation toiminnassa tavoitellaan ja mistä organisaation työtehtävät muodostuvat. Selkeä päämäärä ohjaa tiukemmin toimintaa koko organisaatiossa. Tavoitteiden toteutumisen edellytys on, että organisaatiossa tehdään yhteistyötä ja lisäksi organisaation toimintarakenne on järjestäytynyt. Toiminnan rakenne määrittää valta- ja vastuusuhteita sekä johtamista ja päätöksentekoa. Organisaatiokulttuuri omaksutaan, kun yhteisön jäsenet tuntevat hallitsevansa työnsä ja saavuttavat organisaatiossa asetut tavoitteet. (Kuusela 2015, 51.)

Organisaatiokulttuurin johtamisessa on kyse johtajan ja johdettavien välisestä suhteesta ja yhteisistä taidoista toteuttaa tavoitteet yhteistyössä. Kulttuurin johtamisessa on olennaista, että työntekijä haluaa samaistua työyhteisöön ja johtajaan, sekä samalla hyväksyä tehtävän, johon organisaatio hänet tarvitsee. Tämä edellyttää, että esimies panostaa vuorovaikutustilanteiden ja ryhmädynamiikan ymmärtämiseen. Tämän lisäksi esimiehen tulee kiinnittää huomiota ihmissuhteiden, motivaation ja identiteetin

johtamiseen ja tunnistaa toimintaympäristön muutoksia. Kun johtamisessa on panostettu ihmissuhteisiin koko organisaation tasolla, työtyytyväisyys kasvaa, ja sitä kautta tuottavuus ja työhyvinvointi lisääntyvät. (Kuusela 2015, 133-134.)

4.2 Vuorovaikutuksen merkitys työyhteisöviestinnässä

Työyhteisöviestintä on osa organisaatiokulttuuria. Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo (2012, 11-12) määrittelevät viestinnän olevan vuorovaikutusta, joka muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallinen viestiminen tarkoittaa sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta. Äänen lisäksi ihminen viestii sanattomasti ilmeillä, katseella, liikkeillä, eleillä. Sopiva tapa viestiä valitaan sen mukaan, kenelle ja miksi viestitään. Viestinnällä on tärkeä tehtävä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa: se luo edellytyksiä työlle, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Ihmisille on merkityksellistä ja tärkeää kuulua johonkin, pohtia asioita yhdessä ja vaihtaa näkemyksiä. (Juholin 2013, 23.)

Kuuselan (2013, 41-42) mukaan vuorovaikutustaidot ovat taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan vastavuoroista viestintää, hyvää käyttäytymistä, yhteistyötaitoja, suvaitsevaisuutta, sekä toisten huomiointia ja hienotunteisuutta.

Vuorovaikutuksessa edellytetään dialogisuutta, jolle on ominaista kuuntelu, muiden keskusteluun osallistuvien asemaan asettuminen ja omien taustaoletusten kyseenalaistaminen. Tämä edellyttää tietoisuutta omista toimintatavoista, jotta omaa toimintaansa voi arvioida ja kehittää. (Kangasharju, Nikko & Sänhti 2003, 261.) Kuuselan (2013, 52) mukaan vuorovaikutuksen tehtävänä on saada aikaan yhteinen näkemys työyhteisössä. Tämä saadaan aikaan vuorovaikutuksella sekä kiinnostamalla erilaisista näkemyksistä. Hyvä vuorovaikutus auttaa osallistujia kehittymään syventämällä ja laajentamalla ajattelua. Käydyn vuorovaikutuksen avulla syntyy mahdollisuus oppia itsenäistä ajattelua sekä uusia asioita, koska vuorovaikutuksen aikana joudumme ottamaan vastuuta sanomistamme asioista.

Vuorovaikutusta tarvitaan kulttuurin kehittymiseen organisaatiossa. Kulttuurin kehittymiseen tarvitaan ryhmien välistä keskustelua ja yhteistyötä. Tukemalla yhteisön ja organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta ja oppimista vahvistetaan työyhteisön yhteistyötä ja tuloksia. Innostava perustehtävä, selkeät tavoitteet ja rakenteet sekä saatu palaute auttavat kasvattamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yksilön saadessa vaikuttaa omaan työhönsä hallinnan tunne vahvistuu. Tavoitteiden toteutuessa rakentuu myös yksilön luottamus siihen, että hän pärjää. Organisaation ja yhteisön menestyessä ylpeys organisaatiosta ja siihen kuulumisesta lisääntyy. Näin myös organisaatiokulttuuri vahvistuu entisestään. Kun tehty työ alkaa tuottaa tulosta, asiakkaat ovat tyytyväisiä, päämäärät saavutetaan ja toiminta kehittyy, organisaatiokulttuuri alkaa kukoistaa ja työn merkitys vahvistuu. (Kuusela 2015, 53.)

Työyhteisöviestinnän merkitys on korostunut yhteiskunnan, työn ja työelämän suurten muutoksien myötä. Tiedonvaihdamme ja tietoa tarvitaan, koska ihmiset haluavat olla tietoisia sekä jakaa tietoisuuttaan työyhteisönsä ja toimialansa asioista. Perinteikäs ylhäältä alas suuntautuva tiedottaminen ei enää riitä. Sisäinen tiedottaminen tai tiedotus on muuttunut viestinnäksi, jolla tarkoitetaan keskinäistä vuorovaikutusta, jossa on tarkoituksena vaihtaa tietoa, kokemuksia sekä osaamista. (Juholin 2013, 174-175.) Myös Laurie J. Mullins kuvaa, kuinka tiedonkulun on muututtava koko organisaation tasolla. Tiukasti saman hierarkiatason sisällä jaettava tieto tai ylhäältä alaspäin suuntautuva tiedottaminen vaikeuttaa tiedonkulkua ja siten tiedon jakamista ja hyödyntämistä koko organisaatiossa. (Mullins 2002, 547-548.)

Juholin (2013, 177-178) on luonut Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, jonka tarkoituksena on jäsentää viestintää työyhteisössä ja työelämässä. Se perustuu ajatukseen, että viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat. He tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti. Tietoa ei tuoda ihmisten asemavallan mukaisesti, vaan tiedonvaihdamme on työyhteisön ja siihen kuuluvien jäsenten keskinäisviestintää. Tätä täydentää organisaatiotason kaikille yhteinen ja samanaikaisesti tuotettu tieto. Tämä perustuu organisaation strategiseen näkemykseen ja yhteiseen tahtotilaan.

Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu 6+1 osatekijästä, jotka ovat peruspilareita työyhteisön toiminnassa. Osatekijät ovat:

1. Ajantasainen tieto on koko ajan saatavilla sitä tarvitseville ja hyödyntäville. Jokainen ymmärtää toimensa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa, vaihtamisessa, jalostamisessa ja etsimisessä.
2. Isot ja merkitykselliset asiat käsitellään vuorovaikutteisesti ja niistä keskustellaan sekä varmistetaan ymmärrys. Tämä ei tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja ne hyväksytään, vaan erilaisille näkemyksille annetaan arvoa ja kannustetaan niiden tuottamiseen.
3. Tunnelman tulee olla luonteva ja arvostava, jotta jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kyseenalaistaa sekä kysyä. Kokemus kuulumisesta työyhteisöön sisältyy tähän.
4. Osallisuus ja vaikuttaminen työyhteisössä tulee mahdollistaa jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua koko organisaatioon, suppeampiin ja laajoihin asioihin.
5. Oppiminen yhdessä ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä. Työyhteisöllä tulee olla kykyä uudistua, ennakoida ja vastata haasteisiin. Tähän kuuluu monisuuntainen ja jatkuva palaute.
6. Työnantajamaiseen tulee näkyä työyhteisön työssä. Työyhteisö heijastaa sitä ympäristöönsä ja tuottaa mainetta omalla toiminnallaan. Organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden minäkuvaan, joka vahvistaa tai heikentää sitoutumista organisaatioon.

+1 tekijä yhdistää kaikki tekijät. Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun avoimia paikkoja. Toimintaympäristöt ja verkostot yhdistyvät foorumeiksi. (Juholin 2013, 177-178.)

Työyhteisöviestintään vaikuttaa organisaatiossa ja työyksikössä vallitseva ilmapiiri. Kun ilmapiiri on asiallinen, yhteisön jäsenet saavat puhua, ottaa kantaa ja tulevat kuulluksi, vuorovaikutuksesta tulee sujuva ja luonteva osa työyhteisön toimintaa. Yhteisöllisyyden kokemus hyödyttää paitsi ammatillisesti, myös tarjoaa onnistumisen iloa ja kokemusta hyväksytyksi tulemisesta ihmisenä, ei vain työntekijänä. Yhteisöllisyys turvaa jatkuvuuden ja se luo turvallisuuden tunnetta, joita luo edellytykset työskentelylle. Vuorovaikutuksen välttely, puheenaiheen vaihtaminen, kritisointi tai epäystävällisyys murentavat yhteisöllisyyttä, mikä voi johtaa haluttomuuteen tehdä yhteistyötä. Esimiehen tulee huolehtia, että sosiaaliset tilanteet sujuvat työyhteisössä. Myönteisellä, aidosti kiinnostuneella ja avoimella suhtautumisella sosiaalisiin tilanteisiin esimies pystyy myötävaikuttamaan työyhteisön sosiaaliseen kulttuuriin. (Kuusela 2013, 42, 83.)

Työyhteisön tunnelma muodostuu ihmisistä. Työyhteisön tunnelma on noussut erityisen tärkeään asemaan, kun myös työelämässä on alettu nähdä ihminen kokonaisuutena, ei vain työntekijänä. Työpaikan tunnelmaan saattaa heijastua yksilön työn ulkopuolella kohtaamat haasteet. Hyvinvoiva ihminen nauttii työstään ja saa tuloksia aikaan. (Juholin 2008, 161-162.) Hyvinvoiva ja terve ihminen pystyy suoriutuksiin, jotka hyödyttävät parhaimmillaan asiakkaita, organisaatioita sekä häntä itseään. Ihmisen tehdessä työtä jonka hän kokee omakseen ja joka vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, siitä tulee ikään kuin harrastus ja se luo pitkäkestoisen perustan työmotivaatiolle. (Juuti & Vuorela 2002, 64, 67.)

4.3 Työpaikkakokous työyhteisön viestinnässä

Seuraavaksi tarkastelemme työpaikkakokousta työyhteisön viestinnässä. Ensin määrittelemme työpaikkakokouksen ja sen tarkoituksen, jonka jälkeen tutkimme kokouksen rakennetta.

4.3.1 Työpaikkakokouksen määritelmä ja tarkoitus

Kokous on yleinen nimi, jolla tarkoitetaan kommunikaatiota mahdollistavia tilaisuuksia. Kokouksessa on useita ihmisiä kokoontunut yhteen keskustelemaan, kuuntelemaan ja tekemään päätöksiä, viemään yhteistä asiaa eteenpäin. Kokous voi olla määrämuotoinen, sääntöihin sidottu vuorovaikutustilanne tai tavoitteellinen kokoontuminen. Kokouksen tarkoituksena voi olla päätöksenteko, tilannekatsaus, ongelmanratkaisu, ideointi tai tiedottaminen. Kokouksen tavoitteena on yhteisen näkemyksen löytäminen ja vahvistaminen. Kokoukset saattavat vaihdella monimuotoisemmasta kokouksesta yksinkertaiseen aamupalaveriin. (Rautiainen & Siiskonen

2013, 14; Niipola & Rauramo 2008, 5.) Kokoukset voi määritellä kolmeen kokoustyyppiin niiden päätarkoituksen perusteella. Kokoustyypit ovat: päätöksentekokokoukset, ideointi- ja kehittämiskokoukset ja tiedonjako-kokoukset. (Höglund 2015, 27; Koski & Korteso 2012, 29.)

Työpaikoilla järjestettävät kokoukset suunnataan yleensä tietyille kohde-ryhmälle. Tällaisia voivat olla esimerkiksi johtoryhmät, projektiryhmät, tiimikokoukset ja erilaiset työpaikkakokoontumiset, jotka järjestetään säännöllisesti tietyn ohjelman mukaisesti. Virallisia kokouksia ovat esimerkiksi yhteistoimintalain velvoittamat työnantajan ja henkilöstön väliset neuvottelut ja kokoukset. (Niipola & Rauramo 2008, 9.) Organisaation sisäinen kokous, työpaikkakokous kokoaa yhteen tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta olennaisia henkilöitä (Kangasharju ym. 2003, 262).

Työpaikkakokous on foorumi, jossa voidaan käsitellä hyvin erilaisia asioita, riippuen kokouksen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Kokouksessa käsiteltävät asiat voivat olla ennalta suunniteltuja tai nousta esiin kokouksen aikana. Työpaikkakokouksessa voidaan käsitellä esimerkiksi työnjohdollisia tai työnjakoon liittyviä asioita. (Stoor & Kaartinen 2016.) Työpaikkakokouksessa organisaation tavoitteet, suunnitelmat ja päätöksenteko vähitellen syntyvät ja muokkautuvat yhdessä keskustellen. Kokous tarjoaa myös yhteisöllisyyttä ja kokemuksen mukana olemisesta. Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon on merkittävää päätöksiin sitoutumisen ja motivaation kannalta. (Kangasharju ym. 2003, 262.)

Tässä opinnäytetyössä työpaikkakokouksilla tarkoitetaan työyksikön omia kokouksia, jotka ilmentävät organisaatiokulttuuria ja toimivat työyhteisöviestinnän keinona. Näin työpaikkakokoukset tukevat henkilöstöjohtamista ja yhteistoiminnan toteutumista. Työpaikkakokouksiin osallistuu työyksikön henkilöstö. Emme tarkastele varsinaiseen potilastyöhön keskittyviä kokouksia tai tulosalueen johtoryhmien tai esimiesten omia kokouksia. Työpaikkakokouksia voidaan kutsua työyksiköissä eri nimellä, esim. henkilöstöryhmä, osastokokous. Opinnäytetyössä käytämme käsitettä työpaikkakokoukset, koska myös aiemmassa yhteistoimintateoriassa ja sairaanhoitopiirin yhteistoimintaohjeessa puhutaan työpaikkakokouksista.

4.3.2 Kokouksen rakenne

Koski ja Korteso (2012, 15-16) määrittelevät kokouksen viideksi olennaiseksi osatekijäksi: tavoitteen, sisällön, osallistujat, osallistumisen ja paikan. Kokouksen rakenteen tulee pohjautua näihin osatekijöihin. Kokouksesta tulee tarkentaa sen tavoite, suunniteltu sisältö, ketkä ovat osallistumassa kokoukseen, miten kokoukseen osallistumaan sekä missä kokous pidetään.

Kokouksen ennakkovalmistelu mahdollistaa asioiden tarkoituksenmukaisen käsittelyn ja tehostaa kokouksen ajankäyttöä. Kokousta valmistelta-

essa kartoitetaan yhteistä käsittelyä vaativat asiat, joista voi laatia esityslistan. Valmisteluihin kuuluu myös ajankohdan, kokoontumispaikan ja osallistujien päättäminen sekä niistä tiedottaminen osallistujille. Tiedottamisen apuna voi käyttää kirjallista kokouskutsua. (Niipola & Rauramo 2008, 5-7.)

Ennen kokousta kokouksessa käsiteltävät asiat kootaan esityslistalle. Esityslista on kokouksen valmistelijan esitys käsiteltävistä aiheista, mutta sitä on mahdollista muuttaa, mikäli kokoukseen osallistuvat näin esittävät. Esityslistaa voidaan kutsua myös asialistaksi. (Paasolainen 2012, 34-35.) Esityslistan kokoamiseen voi vaikuttaa myös laista tai muusta ohjeistuksesta tulevat määräykset (Kansanen 2002, 134-135).

Ennen kokousta osallistujia voidaan aktivoida valmistautumiseen kokoukseen kokouskutsulla. Kokouskutsulla varmistetaan, että kokoukseen osallistuvat tietävät missä ja milloin kokous pidetään ja mitä asioita siinä tullessaan käsittelemään. Kutsun tarkoituksena on myös aktivoida osallistujia osallistumaan. (Paasolainen 2012, 20, 29.)

Kokous pidetään yleensä jonkin valitun mallin mukaan, jossa on määritelty menettelytavat ja säännöt. Tämä tukee kokoukseen osallistuvien yhdenvertaisia osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. (Niipola & Rauramo 2008, 5.) Kokouksen rakennetta tukee puheenjohtajan ja sihteerin roolit. Kokousta johtaa puheenjohtaja, jonka tehtävänä on huolehtia kokouksen tarkoituksen toteutumisesta sekä mahdollistaa tasapuolinen osallistuminen kokoukseen. Puheenjohtajan tehtävänä on omalta osaltaan luoda kokouksen ilmapiiriä. Hän huolehtii, että keskustelu on asiallista ja rakentavaa, mikä tukee avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta. Puheenjohtajana toimivalla henkilöllä on merkittävä osuus kokouksen ilmapiirin luomisessa ja keskustelun sallimisessa. Puheenjohtajan tulee varmistaa, että osallistujat ovat tietoisia tehdyistä päätöksistä. Lisäksi puheenjohtajan tulee huomioida, että pöytäkirjan laatiminen kokouksesta sujuu. Kokouksessa puheenjohtajan tukena voi toimia sihteeri, jonka tehtävänä on laatia kokouksesta pöytäkirja. Tämän lisäksi sihteerillä voi olla muita avustavia tehtäviä. (Paasolainen 2012, 44-46; Kangasharju ym. 2003, 266.)

Kokouksen kulussa on kolme vaihetta: alkutoimet, päätösasiat ja lopputoimet. Alkutoimiin kuuluvat kokouksen avaus ja esityslistan läpikäyminen, päätöasioita ovat varsinainen asioiden käsittelyosuus, ja lopputoimissa kokous päätetään. (Paasolainen 2012, 39-41.) Kokouksen päättyessä voidaan sopia uusista kokouksista asioiden jatkokäsittelyä varten. Kokouksesta laaditaan pöytäkirja, jonka tarkoituksena on varmistaa tiedonkulku käsitellyistä asioista. Pöytäkirja toimitetaan kokouksen kohderyhmälle. Pöytäkirja voi edelleen aktivoida ja innostaa kokoukseen osallistuneita. Kokouksen jälkeen voidaan järjestää erillinen palautekeskustelu, jonka avulla voi arvioida kokouksen kulkua ja tunnistaa onnistumisia ja kehittämisen paikkoja. (Niipola & Rauramo 2008, 14-15.)

Tiina Häkkisen tekemä opinnäytetyö osoittaa, että kokouksen rakenteessa korostuu puheenjohtajan rooli. Puheenjohtajan toiminta vaikuttaa merkittävästi siihen, toteutuvatko kokoukselle asetetut tavoitteet. Kokouksissa käsiteltävien asioiden ja niiden käsittelyn rytmittäminen vuosikiertoon oli todettu merkitykselliseksi. Myös puheenjohtajan osallistavilla keinoilla on merkitystä kaikissa kokousprosessin vaiheissa. Vuorovaikutuksen ja dialogisuuden lisääminen vaikuttavat positiivisesti kokouksen tehokkuuteen. (Häkkinen 2014, 47-62.)

4.4 Esimiehen rooli työyhteisön vuorovaikutuksessa

Seuraavaksi tarkastelemme esimiehen roolia työpaikkakokouksissa organisaatiokulttuurin edustajana sekä kokouksen johtajana.

4.4.1 Esimies organisaatiokulttuurin edustajana

Esimiehen rooli on moniulotteinen ja esimies on jatkuvan seurannan kohteena. Hän toimii esimiehenä omalle työyhteisölleen sekä asiantuntijan roolissa oman esimiehensä ryhmässä. Lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluu olla osa organisaation ja toimialan verkostoa sekä kollega muille esimiehille. (Kuusela 2013, 14-15.) Esimies on roolimalli, joka toiminnallaan ohjaa sitä, miten on toivottavaa toimia. Esimies näkee työyhteisönsä toiminnassa sen, mitä hän itse pitää tärkeänä. Esimiehen rooli on toimia auktoriteettiassessa, ja työyhteisöllä on inhimillinen tarve noudattaa auktoriteetin antamia malleja ja ohjeita. Esimies ei kuitenkaan ole ainoa, joka vaikuttaa työyhteisössä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, vaan jokaisella työntekijällä on oma rooli työyhteisön kulttuurin muodostumisessa. Työyhteisössä omaksutaan helposti hyviä ja huonoja tapoja toisilta työntekijöiltä, niin työtavoissa kuin toisten ihmisten kohtelussa. (Kuusela 2015, 50.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa toimintaan työelämässä ja se kertoo työyhteisön käyttäytymissäännöistä, toivotusta toiminnasta sekä työyhteisön hierarkiasta. Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta myös siihen, millaista johtamista esimieheltä odotetaan. Esimiehen tulee hoitaa omaa viestintätehtäväänsä niin, että hän pystyy ilmaisemaan organisaation kokonaisuutta työyhteisölle. Lisäksi esimies pystyy omalla toiminnallaan ja esimerkillään säätelemään sitä, mikä työyhteisössä on sallittua ja mitä ei hyväksytä. Organisaatiokulttuuri muokkaa työntekijöistä organisaation näköisiä, ja tällä on vaikutusta siihen, miten sitoutuneita työntekijät ovat tehtäväänsä ja organisaatioon ja työssä viihtymiseen. (Kuusela 2013, 167, 174, 184; Juholin 2008, 212.)

Esimies voi omalla toiminnallaan edistää organisaatiokulttuurin toteutumista varmistamalla sosiaalisten tilanteiden sujumista. Esimiehen tulee varmistaa, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee olonsa luontevaksi osaksi ryhmää ja sen toimintaa. Kun työyhteisön jäsenet tuntevat olonsa tärkeäksi osaksi työyhteisöä, sillä on myönteisiä vaikutuksia koko ryhmän

kannalta. Työyhteisön jäsenet suosivat omaa ryhmäänsä ja tekevät valintoja oman ryhmän eduksi. Hyvien tulosten tekemisen mahdollisuus vaarantuu, jos yhteisöllisyyden tunnetta ei kehity. Tällöin työyhteisön jäsenet vieraantuvat yhteisistä keskusteluista ja eristäytyvät toisistaan, eikä yhteisiä voimavaroja päästä hyödyntämään. (Kuusela 2013, 71-72.)

Esimies odottaa työntekijöiden tekävän parhaansa organisaation menestymiseksi. Työntekijöiden tulee sitoutua organisaation strategiaan, tavoitteisiin, arvoihin ja käytäntöihin. Työyhteisö on yhteiskunnallinen toimija, jolla on vastuita ja velvoitteita työntekijöille, muille sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Työnantajan palveluksessa olevat työntekijät ovat sitoutuneet noudattamaan lakeja sekä työelämän, oman alansa ja ammattinsa käytäntöjä ja eettisiä sääntöjä. (Juholin 2008, 44.)

4.4.2 Esimies johtamassa työpaikkakokousta

Esimiestyö on ajantasaistiedon vaihdantaa suurimmassa määrin. Juholin (2008, 85-89) mukaan ajantasaisen tiedon vaihdanta edistää organisaation menestystä, koska ilman ajantasaista tietoa voi tulla virheitä ja myöhästyksiä ja toiminnan laatu voi kärsiä. Organisaatiosta voi tulla toimintakyvyn ilman tiedonvaihdantaa, joten tiedonvaihdannasta tulee varmistua yhteisöllisesti ja yksilöllisesti. Tämä tarkoittaa, että on sovittu yhteiset käytännöt ja jokainen on niistä tietoinen ja noudattaa siitä. Ajantasaistieto ja strategiset linjat elävät keskenään symbioosissa ja ne ruokkivat toisiaan.

Esimiesasemassa olevat henkilöt voivat kuulua myös organisaation johtoryhmään. Johtoryhmä on tärkeä taho, jonka päätökset ja suunnitelmat koskettavat työntekijöiden jokapäiväistä työtä ja tulevaisuutta. Esimiehen roolissa toimitaan lähellä päivittäistä työskentelyä, johtoryhmän jäsenenä tarkastellaan asioita koko organisaation kannalta. Johtoryhmän viestinnän keskeisiä tehtäviä ovat työyhteisön jäsenten kuunteleminen ja kuuleminen sekä muodolliset ja vapaamuotoiset keskustelut työyhteisöjen kanssa. Johtoryhmän tulee tiedottaa välittömästi tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista sekä reagoida organisaatiossa tai julkisuudessa käytävään keskusteluun. Lisäksi johtoryhmän keskeisenä tehtävänä on vastata niille tahtoille, jotka ovat tehneet johtoryhmälle ehdotuksia tai tuoneet näkemyksiään johtoryhmän käyttöön. (Juholin 2008, 195.)

Esimies on asemansa ja tehtävänsä vuoksi erityisessä roolissa työyhteisössä, koska hänellä on ajallisesti, laadullisesti ja määrällisesti enemmän tietoa käytettävissään kuin alaisillaan. Tieto vaatii jäsentämistä ja ymmärtämistä, mitä on tapahduttava jatkuvasti. Erityisen roolinsa vuoksi esimiehen kannattaa hyödyntää organisaatiossa työskentelevien esimieskollegoiden vertaistukea. Esimerkiksi esimiespalavereissa ja kokouksissa voidaan käsitellä ja päättää, mitä ja miten asioista kommunikoidaan ja keiden kanssa, sekä millä viiveellä tiedon on saavutettava jokainen. (Juholin 2008, 96-97.)

Esimiesviestintä on ideaalitapauksessa kasvokkain toteutuvaa viestintää, mutta aina siihen ei ole mahdollisuuksia. Tällöin voi käyttää korvaavia vaihtoehtoja, kuten sähköpostia, intranetia, puhelinta tai jaettuja verkkotyöskentely-ympäristöjä. (Juholin 2008, 96-97.) Esimiehen työnkuvassa näkyy aiempaa suurempi osuus viestinnällä ja kokouksiin osallistumisella. Teija Maija Heiskasen pro gradu-tutkielmassa selvitettiin lähijohtajien työn sisältöä ja työajan jakautumista eri työtehtävien hoitoon. Heiskasen mukaan lähijohtajien viisi ydintehtäväaluetta ovat henkilöstöjohtaminen, kokouksiin osallistuminen, viestintä, asiakkaan/asukkaan hoitotyö sekä suunnittelu ja kehittäminen. Eniten työaikaa kului henkilöstöjohtamiseen, toiseksi eniten aikaa kului kokouksiin, keskimäärin 23 % viikkotyöajasta. Tutkimuksessa esimiehet nostivat esille kokemustaan kokousten ajallisesta kuormittavuudesta. Tutkimuksessa osoitettiin, että viestinnän merkitys 2010-luvun johtajuudessa on noussut merkittävästi. (Heiskanen 2014, 52-54, 69.) Lyyran opinnäytetyön tulokset osastonhoitajien työajan käytöstä yhtenevät Heiskasen tutkielman kanssa. Lyyran mukaan osastonhoitajat kokivat, että työhyvinvoinnin kannalta työajankäytön priorisointi on tärkeää. Yksittäisistä työtehtävistä eniten kului aikaa kokouksiin osallistumiseen. Työn hallitsemattomuuden tunne ja kiireen tunne vähensivät osastonhoitajien työhyvinvointia. (Lyyra 2011, 21-27.)

Anne Lundenin pro gradu-tutkielmassa kartoitettiin osastonhoitajien työtehtävien ajankäyttöä. Tuloksien mukaan osastonhoitajat käyttivät eniten aikaa yhteistyötehtäviin, toiseksi eniten työnjohdollisiin tehtäviin, kolmanneksi eniten kehittämistehtäviin ja neljänneksi eniten aikaa käytettiin henkilöstöhallintoon. Työpaikkakokouksien osalta näyttäytyi, että 76 % osastonhoitajista osallistui osastokokouksiin viikoittain. Tutkimukseen vastanneet osastonhoitajat olivat sitä mieltä, että heidän tulisi käyttää enemmän aikaa henkilöstöjohtamisen ja kehittämistehtävien hoitamiseen. (Lunden 2012, 17-28.)

Vaikka esimiesten työssä korostuu hänen erityinen roolinsa tiedon suhteen, niin nykytyöyhteisöissä jokainen työyhteisön jäsen on osaltaan vastuussa tiedonvaihdannasta ja että oleellinen ajantasaistieto välittyy niille, joita tieto koskee tai jotka tarvitsevat sitä. Tiedonvaihdanta on vastavuoroista ja vuorovaikutteista, jossa saadaan, etsitään, tulkitaan ja hyödynnetään tietoa. Ajantasaistiedon vaihdannan tulee olla jatkuvaa ja reaaliaikaista. Ajankohtaistieto annetaan tai tallennetaan jonnekin, mistä se on jälleen työntekijöiden poimittavissa ja hyödynnettävissä. Juholin painottaa itseohjautuvuutta ja vastuuta, jota jokaisen työyhteisön jäsenen on otettava omalta osaltaan tiedonvaihdannasta. (Juholin 2008, 85-89, 97-98.)

Elina Ottela (2011, 62-78) käsitteli pro gradu-tutkielmassaan organisatioviestintää osaamisen kehittäjänä terveydenhuoltoalalla. Tutkimustulosten mukaan lähiesimiehet olivat keskimäärin tyytyväisiä omiin organisatioviestinnän taitoihinsa, mutta osaamisen kehittämisessä he halusivat edelleen kehittää ja hyödyntää taitojaan paremmin. Lähintä esimiestä pi-

dettiin tärkeimpänä organisaatioviestinnän kanavana. Niin horisontaalinen (tieto kulkee samalla hierarkiatasolla olevien jäsenten välillä) kuin vertikaalinen (tieto kulkee ylhäältä alas ja alhaalta ylöspäin eri hierarkiatasoilla työskentelevien kesken) viestintä koettiin tärkeiksi. Vastaajat kokivat vaikeimmaksi strategian viestinnän ja siihen liittyvät kysymykset. Koulutuksella, organisaatioviestinnän koulutukseen osallistumisella, sukupuolella ja tulosalueella näyttäisi olevan eniten vaikutusta organisaatioviestinnän taitoihin osaamisen kehittämisessä.

Osallistamiseen ja dialogiin pyrkivä johtajuus eroaa huomattavasti perinteisestä ylhäältä alaspäin suuntautuvasta johtamisviestinnästä. Dialoginen työpaikkakokous edellyttää esimiesasemassa olevalta puheenjohtajalta asettumista erilaiseen asemaan; esimiesasemansa vuoksi hän on johtajan vastuussa, mutta hänen osuutensa kokouksessa voi näyttäytyä pienempänä. Kokouksen johtamisessa vaaditaan tietynlaista kontrollointia, mutta puheenjohtajavetoisissa kokouksissa voi osallistujien osallistuminen yhteiseen keskusteluun ja kehittämiseen jäädä vähäisemmäksi. (Kangasharju ym. 2003, 261-262.)

Dialogilla tarkoitetaan tasavertaista ja aktiivista keskustelua, jossa on pyrkimystä ja kiinnostusta ymmärtää eri näkökulmia. Dialogissa osallistujat kuuntelevat, haluavat ymmärtää ja pyrkivät löytämään ratkaisun. Esimiehen rooli dialogisuuden edistämässä on jouduttua pysähtynyttä keskustelua erilaisilla kysymyksillä ja rohkaista keskustelijoita. Lisäksi esimiehen tulee mahdollistaa, että jokainen saa riittävästi mahdollisuuksia puhua. Ryhmäkeskusteluissa on tärkeää, että esimies aktivoi kaikkia osallistujia ottamaan kantaa sekä osallistumaan keskusteluun. (Kuusela 2013, 56-57.)

Kangasharjun, Nikon & Säntin näkemyksen mukaan kokouskeskustelua johtavalla esimiehellä on merkittävä vaikutus siihen, syntyykö kokouksessa dialogisuutta tukeva ilmapiiri. Esimies voi edistää dialogisuutta asettumalla kuuntelijan rooliin ja antamalla työntekijöille tilaa keskustella. Esimiehen autoritaariset ja arvottavat kannanotot voivat estää dialogisen ilmapiirin muodostumista. Kehittäminen ja yhdessä ideoiminen edellyttävät yhteistä keskustelua. (Kangasharju ym. 2003, 262-264.)

Esimiehen tulee huomioida kokouksessa erilaisten aktivoivien menetelmien hyödyntäminen. Dialogisuutta tukee ”tuuletuskierros”, jonka aikana kaikki osallistujat saavat puheenvuoron. Tuuletuskierroksen tavoitteena on dialogisuuden edistäminen ja tasa-arvoisen ilmapiirin luominen. Yksi keino on puheenjohtajuuden kierrättäminen. Esimiehen tulee muistaa dialogisuuden merkitys; se ei ole vain puhetta puheen vuoksi. Runsaasti keskustelua vaativat aiheet voisi pitää erillisissä ja vähemmän muodollisissa kokouksissa. (Kangasharju ym. 2003, 266.)

Esimiehen tulee myös huomioida työryhmän jäsenten erilaiset roolit ja vuorovaikutukseen osallistumisen tavat työyhteisössä. Erilaisten vuorovaikutustapojen huomioiminen ja niihin reagoiminen ohjaavalla tavalla voivat

edistää vuorovaikutusta ja työpaikkakokouksen ilmapiiriä. Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden osallistumisen aktiivisuuteen vastuuttamalla heitä ja myös mukauttamalla omaa vuorovaikutustaan tukemaan työntekijöiden rakentavampaa osallistumista työyhteisön vuorovaikutukseen ja työpaikkakokouksiin. (Kegan & Lahey 2000, 29-46.)

Puheenjohtajana toimivalla esimiehellä on merkittävä osuus kokouksen ilmapiirin luomisessa ja keskustelun syntyemisessä. Kuitenkin Kangasharju, Nikon & Sántin mukaan aiemmissa tutkimuksissa kokouksen tehokkuus on yhdistynyt nopeaan ja vahvasti puheenjohtajavetoiseen toimintaan. Ihanteena on ollut kokouksesta nopeasti pois pääseminen. Taustalla on voinut vaikuttaa uskomus, ettei kokous ole oikeaa työtä, vaan jonkinlainen este ”oikean” työn tekemiselle. Myös kustannuspaineet voivat vaikuttaa ylitehokkaisiin ja ei-dialogisiin kokouksiin. (Kangasharju ym. 2003, 266.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä tarkastellaan yhteistoimintaa Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnan kokouksissa sekä henkilöstöohjelmassa on nostettu esiin tarve yhteistoimintarakenteiden kartoittamiseen ja kehittämiseen. Olemme rajanneet tutkimuksen kohteeksi työpaikkakokoukset, koska kunnallisessa yhteistoimintalaissa ja sen perusteluissa painotetaan välitöntä yhteistoimintaa (HE 267/2006, 13; Kuntatyönantajat 2011). Yhteistoiminta pohjautuu esimiehen ja työntekijän väliseen jatkuvaan vuorovaikutukseen, jolla varmistetaan tiedonkulku läpi koko organisaation ja mahdollistetaan koko henkilöstön osallistuminen kehittämiseen. Myös Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin yhteistoimintaohjeessa painotetaan välitöntä yhteistoimintaa ja sen tärkeäksi muodoksi nimitetään työpaikkakokoukset (Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri 2010, 6). Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä ei ole aiemmin systemaattisesti selvitetty työpaikkakokouksien toteutumista ja sisältöä.

Työyhteisön viestinnässä ja työpaikkakokouksissa korostuu esimiehen merkittävä rooli organisaatiokulttuurin edustajana. Monesti esimies toimii työpaikkakokouksen suunnittelijana ja vuorovaikutuksen mahdollistajana. Rajasimme opinnäytetyön koskemaan osastonhoitajien kokemuksia, koska osastonhoitajien rooli työpaikkakokouksissa on niin merkittävä. Lisäksi työpaikkakokoukset näyttäytyvät huomattavana osana osastonhoitajien esimiestyötä (Heiskanen 2014; Lunden 2012; Lyyra 2011; Ottela 2011). Koska opinnäytetyössä päätettiin syventyä osastonhoitajien kokemuksiin, tutkimus rajattiin koskemaan niitä tulosalueita, joilla työskentelee osastonhoitajia. Näin ollen työpaikkakokouksien toteutumista ja sisältöä kartoitettiin konservatiivisen, operatiivisen, psykiatrisen ja sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueilla. Tukipalvelujen tulosalueella työskenteli tutkimusajankohtaan vain muutama osastonhoitaja, joten tämä tulosalue on rajattu pois tutkimuksesta luottamuksellisuuden vuoksi.

5.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työpaikkakokouksien toteutumista ja sisältöä Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä konservatiivisen, operatiivisen, psykiatrisen ja sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueilla työskentelevien osastonhoitajien näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa työpaikkakokousten sisällön kehittämiseen ja yhteistoiminnan toteutumisesta. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työpaikkakokoukset toteutuvat suunnitelmallisuuden, sisällön ja tiedonkulun osalta,
2. Miten moniammatillinen osallistavuus huomioidaan työpaikkakokouksissa, ja
3. Miten osastonhoitajat kehittäisivät työpaikkakokouksia.

5.2 Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana tutkimuksena. Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on kuvata jonkin ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonnetta, yleisyyttä tai historiallista kehitystä niin, että tutkimuksen kohde kuvataan mahdollisimman tarkasti. Kuvailevassa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin mitä, millainen tai miten. Keskeistä on tutkittavan ilmiön mahdollisimman tarkka jäsentäminen ja ilmiön kuvaileminen. Kuvailevassa tutkimuksessa on mahdollista käyttää monia metodeja, jotka täydentävät toisiaan riippuen tutkimusongelmasta. (Anttila n.d.; Heikkilä 2014, 13-14.)

Kuvailevan tutkimuksen tulee täyttää tiettyjä edellytyksiä: havaintojen tulee olla luotettavia. Tulosten tulee kuvata juuri tutkittavana olevaa ilmiötä. Lisäksi havainnoilta edellytetään määrällistä tarkkuutta. Kuvailevalla tutkimuksella ei pyritä välttämättä selittämään asioiden välisiä yhteyksiä tai pohtimaan seurauksia. (Anttila n.d.; Heikkilä 2014, 13-14.)

Kuvailevan tutkimuksen tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen (Heikkilä 2014, 14-15). Lähestymistavan valintaan vaikuttaa tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus. Joskus samassa tutkimuksessa voidaan hyödyntää molempia tutkimusotteita, jolloin ne täydentävät toisiaan. (Alasuutari 2001, 32; Heikkilä 2014, 14-15.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja ilmiön tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Näin ollen kvalitatiivinen tutkimus on tilannesidonnaista ja ainutlaatuista. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa edetään käytännön ilmiöistä ja havainnoista yleiselle tasolle, ja sen tarkoituksena on ymmärtää, luoda ja tulkita kuvaava malli tutkittavalle ilmiölle. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys on löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Alasuutari 2001, 31-34; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157; Pitkäranta 2010, 20-21.)

Opinnäytetyö päätettiin toteuttaa kuvailevana tutkimuksena laadullisella tutkimusotteella, koska opinnäytetyössä keskityttiin osastonhoitajien kokemuksiin. Osastonhoitajien kokemukset ovat ainutlaatuisia ja siten ne kuvaivat heidän sen hetkistä kokemustaan työpaikkakokouksista. Lähestyimme työpaikkakokouksia ilmiönä, jota pyrimme kuvailemaan mahdollisimman tarkasti nimenomaan osastonhoitajien kokemusmaailman kautta.

5.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä voivat olla haastattelut, kyselyt, havainnoinnit ja dokumentit. Samoja menetelmiä käytetään määrällisessä tutkimuksessa. Eri menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain tai yhdistellen riippuen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tämä opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena.

Kyselytutkimuksen lähtökohtana on selvittää ilmiöiden, ominaisuuksien tai tapahtumien yleisyys, esiintyminen, vuorovaikutus tai jakautuminen. Tutkimuksen tulokset pyritään yleistämään otoksesta laajempaan joukkoon. Kyselytutkimus sisältää tutkimusstrategiana runsaasti erilaisia ongelmanasettelun mahdollisuuksia ja tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla, vaikka kyselytutkimuksen lähtökohdat ovat määrällisessä tutkimuksessa. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.)

Kyselytutkimus voidaan toteuttaa poikittais- tai pitkittäistutkimuksena. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään tiettyä ajankohtana useilta vastaajilta, kun taas pitkittäistutkimus on seurantatutkimus. Pitkittäistutkimuksessa aineisto kerätään vähintään kahtena ajankohtana samoilta vastaajilta. Poikittaistutkimus soveltuu ilmiöiden kuvaamiseen, pitkittäistutkimuksella voidaan tarkentaa myös selittäviä tekijöitä. (Vastamäki 2015, 121-122.)

Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kysely on tutkijan näkökulmasta tehokas menetelmä, koska aineiston käsittely ja analysointi vievät vähemmän aikaa verrattuna haastattelututkimukseen. Myös aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida tarkasti. Kyselytutkimuksen riskeinä voi pitää aineiston pinnallisuutta. Myöskään vastaajien paneutumisesta vastaamiseen ei voi olla varma. Kyselytutkimuksessa tulee huomioida myös iso kato: osa kyselytutkimukseen valituista jättää osallistumatta. (Heikkilä 2014, 18; Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Päätimme kerätä opinnäytetyön tutkimusaineiston kyselyn avulla poikittaistutkimuksena. Kyselytutkimus mahdollisti suuremman tutkimusjoukon mukaan ottamisen kuin aineiston kerääminen haastattelulla. Myös käytävissä olevat resurssit tukivat kyselytutkimuksen valitsemista aineiston keräämiseksi: kyselytutkimuksessa pystyimme ottamaan tutkimukseen

mukaan kaikki osastonhoitajat, jotka työskentelivät valituilla tulosalueilla. Kyselytutkimuksen avulla myös vältettiin tutkijan vaikutus tutkimukseen vastaamisessa (Heikkilä 2014, 17).

Kyselytutkimuksen aineistoa voidaan kerätä posti- tai verkkokyselyllä tai kontrolloidulla kyselyllä (Hirsjärvi ym. 2009, 196). Opinnäytetyön kysely toteutettiin verkkokyselynä. Sähköisesti toteutettavan verkkokyselyn etuja ovat taloudellisuus, helppo käsiteltävyys (vastaaminen ja vastausten analysointi) ja vastaamisen sitomattomuus aikaan. Helppo käsiteltävyys ja vastaaminen itselle sopivaan aikaan lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Haittapuoleksi on tunnistettu pienempi vastausprosentti kuin haastatellen täytettävässä kyselyssä. (Valli 2015, 93.) Toisaalta on havaittu verkkokyselyihin vastaamisen olevan kasvussa, kun paperikyselyihin vastaaminen on vähentynyt (Valli & Perkkilä 2015, 109).

Verkossa toteutettava kysely perustuu samoihin periaatteisiin kuin paperinen kyselytutkimus. Kyselyn linkki lähetetään vastaajille sähköpostilla, ja itse kyselyyn vastataan verkon välityksellä. Vastaamisen jälkeen vastaukset lähetetään suoraan tutkijalle verkkolinkin kautta. Ennen kyselyn toteuttamista vastaajia voidaan lähestyä ja etukäteen informoida heitä tulevasta kyselystä ja siihen osallistumisesta. Tämä vaatii ennakkotyötä ja voi rajata vastaajajoukkoa pienemmäksi, mutta se voi kasvattaa vastausprosenttia. (Valli & Perkkilä 2015, 111.)

Kyselylomake laaditaan itse, kun tutkitaan aihetta, jota ei ole aiemmin kartoitettu kyselyn avulla tai jonka tutkimiseen ei ole soveltuvia valmiita lomakkeita. Tutkimusteeman operationalisointi alkaa kartoittamalla, mitkä tekijät liittyvät tutkittavaan teemaan aiemman teorian ja tutkimustiedon perusteella. Teemaan liittyvät tekijät erotellaan tarkasti, ja ne kannattaa myös käsitellä kukin omana kysymyksenään. (Vastamäki 2015, 130-131.)

Kyselytutkimuksessa kysymyksen asettelun tulee olla yksiselitteistä, selkeää ja kysymykset eivät saa olla johdattelevia. Kysymykset rakennetaan tutkimuskysymyksittäin. Kyselyn kysymykset nousevat tutkimusaiheen määrittelystä ja tutkittavan aiheen käsitteistä. (Heikkilä 2014, 45-46; Valli 2015, 84-85.)

Kyselyssä on usein taustakysymyksiä, jotka voi sijoittaa alkuun, jolloin ne toimivat lämmittelevinä kysymyksinä, tai kyselyn loppuun, kun keskittyminen vastaamiseen voi olla jo haastavaa. Kysymykset voidaan esittää strukturoituina eli suljettuina kysymyksinä, jolloin vastaaja valitsee vastausvaihtoehdoista parhaiten sopivan vastauksen. Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdot tulee olla yksiselitteisiä ja toisensa poissulkevia. Etuna voidaan pitää nopeaa vastaamista ja käsittelyn helppoutta. Haittana on todettu voivan olla harkitsematon vastaaminen tai sopivan vastausvaihtoehdon puuttuminen. Strukturoidut kysymykset voi käsitellä tilastollisesti. (Heikkilä 2014, 49.) Kyselylomakkeessa voidaan käyttää strukturoitujen ky-

symysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä hänellä on mielessään, kun monivalintatyyppiset kysymykset sitovat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Avoimien kysymyksien etuna voidaan pitää, että niiden avulla saadaan esiin vastaajien esittämät hyvät ideat ja mielipiteet tarkasti. Haittapuolia ovat vastaamatta jättäminen tai epämääräiset vastaukset. Kyselyn avoimet kysymykset käsitellään laadullisen analyysin avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 196; Valli 2015, 85, 106.)

Itse laadittu kysely kannattaa testata esitutkimuksessa. Otoksen tulisi vastata varsinaista tutkimusta. On suositeltavaa, että tutkimuksen tekijällä on mahdollisuus keskustella esitestaukseen osallistuneiden kanssa ja pyytää palautetta joko suullisesti tai kirjallisesti kyselyyn vastaamisesta. Kyselylomakkeen täyttänyt voi kertoa oman kokemuksensa esimerkiksi kyselyn pituudesta, vastausohjeiden selkeydestä, kysymyksien yksiselitteisyydestä. Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu ja esitestaus varmistavat tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. (Vastamäki 2015, 130-131.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineiston keräämiseen itse laadittua kyselyä. Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelman avulla. Kyselyllä pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselyn kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoreettiseen taustoitukseen liittyen yhteistoimintaan ja työyhteisön viestintään. Kyselyssä on 21 kysymystä, joista neljä on strukturoitua kysymystä ja 17 on avoimia kysymyksiä. Kysymyksillä kartoitettiin vastanneiden osastonhoitajien taustatietoja sekä työpaikkakokouksien nykytilaa suunnitelmallisuuden, tiedonkulun, osallistavuuden ja sisällön osalta. Tämän lisäksi kyselyssä annettiin osastonhoitajille mahdollisuus esittää omia ehdotuksia työpaikkakokouksien kehittämiseksi. Kyselyssä esitettävien kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin esitellään taulukossa 2.

Taulukko 2. Kyselyssä esitettävien kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin

Taustakysymykset:
1. Millä tulosalueella toimit osastonhoitajana?
2. Minkä kokoisen työyksikön osastonhoitajana toimit?
5. Kuinka usein työpaikkakokouksia pidetään?
6. Milloin työyksikössä oli viimeksi työpaikkakokous?
Suunnitelmallisuus:
7. Miten valmistelet työpaikkakokouksen?
9. Miten kokouksessa käsiteltävät asiat valitaan?
Tiedonkulku:
8. Miten työpaikkakokouksen ajankohdasta ja käsiteltävistä asioista tiedotetaan ennen kokousta?
16. Miten työpaikkakokouksessa käsitellyt asiat dokumentoidaan?

17. Miten työpaikkakokouksessa käsitellyistä asioista tiedotetaan kokouksen jälkeen?
Osallistavuus:
3. Mitä ammattiryhmiä kokoukseen osallistuu?
4. Miten työntekijöiden osallistuminen työpaikkakokouksiin on mahdollistettu?
10. Kuka toimii kokouksen puheenjohtajana?
11. Miten päätetään, kuka toimii työpaikkakokouksen puheenjohtajana?
12. Kuka toimii kokouksen sihteerinä?
13. Miten päätetään, kuka toimii työpaikkakokouksen sihteerinä?
19. Mikä edistää työntekijöiden osallistumista työpaikkakokouksissa?
Sisältö:
14. Mitä asioita työpaikkakokouksessa käsitellään?
15. Mitkä olivat edellisen työpaikkakokouksen kolme tärkeintä teemaa?
Kehittäminen:
18. Miten kehittäisit työpaikkakokouksia? Järjestelyt, sisältö, osallistumisen aktiivisuus, tiedonkulku
20. Mikä on onnistunut työyksikön työpaikkakokouksissa?
21. Mikä merkitys työpaikkakokouksella on esimiestyöskentelylle?

Saatuamme hallintoylihoitaja Kirsi Leinolta tutkimusluvan 14.3.2016 testasimme laatimamme kyselyn. Kyselyn testaajina toimivat välinehuollon ja sihteerityön yksiköiden osastonhoitajat, joiden kanssa olimme sopineet kyselyn testaajina toimimisesta. Testikysely lähetettiin testaajina toimiville osastonhoitajille 14.3.2016 sähköpostilla, jossa oli linkki Webropol-ohjelmalla luotuun kyselyyn. Ensimmäisen sähköpostin lähettämisen jälkeen muistutimme testikyselyyn vastaamisesta vielä toisella sähköpostiviestillä 18.3.2016. Molemmat osastonhoitajat vastasivat kyselyymme, jonka jälkeen saimme heiltä vielä erikseen palautetta kyselystä. Palautteessa ilmeni, että kysely koettiin pitkänä. Testivastaajat olivat kuitenkin vastanneet perustellusti kaikkiin kysymyksiin, ja arvioimme saavamme kyselyssä esitettyjen kysymyksien avulla vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Kuvaillevan tutkimuksen periaatteiden mukaan tutkimuksen kohteena oleva ilmiö pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, minkä vuoksi laaja kysely oli perusteltu. Aikuisvastaajille suunnatun kyselyn enimmäispituudeksi on suositeltu viittä sivua, kyselymme oli 4,5 sivua pitkä (Valli 2015, 87). Päätimme käyttää kyselyä sellaisenaan myös varsinaisen tutkimusaineiston keräämisessä.

Kokosimme kyselyn kohdeyksiköistä siellä toimivien osastonhoitajien sähköpostiosoitteet sairaanhoitopiiriin henkilöstöhallinnon tiedoista. Tämän lisäksi hyödynsimme sairaanhoitopiiriin sähköpostiohjelmaa, koska henkilöstöhallinnon yhteystiedot eivät olleet kaikilta osin ajan tasalla. Koska muutama osastonhoitajista oli työvapaalla koko kyselyn ajankohdan ajan,

päätimme lähettää kyselyn suoraan heidän virkaansa sijaistavalle henkilölle. Kyselyn vastaajajoukoksi muodostui 31 osastonhoitajaa. Sama osastonhoitaja voi työskennellä useamman työyksikön esimiehenä, jonka vuoksi pyysimme osastonhoitajia vastaamaan erikseen kunkin johtamansa työyksikön näkökulmasta.

Vastaajajoukkoon kuuluneille osastonhoitajille lähetettiin sähköpostitse saatekirje ja linkki kyselyyn. Saatekirjeessä kerroimme opinnäytetyöstämme ja sen tarkoituksesta, lisäksi annoimme tiedoksi yhteystietomme mahdollisia tiedusteluja varten. Sähköpostit osastonhoitajille lähetettiin 29.3.2016, jolloin kyselyyn pystyi vastaamaan välittömästi. Kyselyn vastausaikaa oli annettu ensin 15.4.2016 saakka. Saimme kyselyyn kymmenen vastausta 11.4.2016 mennessä, jolloin päätimme lähettää muistutussähköpostin kyselyyn vastaamisesta samalle vastaajajoukolle. Samalla ilmoitimme kyselyn vastaamisajan jatkamisesta 22.4.2016 saakka. Muistutus sähköpostin jälkeen saimme vielä seitsemän vastausta.

5.4 Tutkimusaineiston analysoiminen

Kyselyn avoimiin kysymyksiin saamamme vastaukset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Induktiivisessa sisällönanalyysissä päättelyn logiikka etenee yksittäisestä yleiseen muotoon. Sisällönanalyysi on menetelytapa, jolla voidaan jäsentää dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Sisällönanalyysissä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysin tarkoitus on luoda selkeyttä aineistoon, jotta on mahdollista tehdä selkeitä johtopäätöksiä tutkitusta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 107-108.)

Tuomi & Sarajärvi (2009, 108-112) kuvaavat, miten sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti kolmevaiheiseksi prosessiksi Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan: ensimmäisessä vaiheessa aineisto *reduoidaan eli pelkistetään*. Tässä vaiheessa karsitaan aineistosta epäolennainen tieto pois ja saatu tieto pilkotaan osiin sekä tiivistetään. Toisessa vaiheessa aineisto *klusteroidaan eli ryhmitellään*. Tällöin aineiston alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään vastaavanlaisia tai toisista eroavia käsitteitä. Samankaltaiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään omaksi luokaksi. Muodostettu luokka nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa aineisto täsmentyy, koska ylempiin käsitteisiin sisällytetään yksittäiset tekijät. Kolmannessa vaiheessa aineisto *abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet*. Abstrahointivaiheessa edetään alkuperäistiedon käyttämistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan niin kauan, kun se on sisällön näkökulmasta mahdollista.

Kyselyssä keräämämme tutkimusaineistoa analysoitiin myös kvantitatiivista analyysiä hyödyntäen, koska kyselyssä esitetyt taustoittavat strukturoidut kysymykset edellyttivät määrällistä analyysiotetta. Alasuutarin

(2001, 32, 53) mukaan kvalitatiivinen tutkimus voi sisältää myös kvantitatiivista tarkastelua. Näin ollen kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä voidaan soveltaa samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoinnissa, jolloin niitä voidaan pitää jatkumona eikä toisiaan pois sulkevina vaihtoehtoina. Kvantitatiivinen analyysi perustuu siihen, että etsitään määrällisiä säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot kytkeytyvät toisiinsa. Selittämisen vaiheessa käytetään kvantitatiivisen analyysin tuloksia, mutta merkityksen tulkintojen teko on laadullisen tutkimuksen ydin. (Alasuutari 2001, 37.) Käsittelimme strukturoituihin kysymyksiin saamamme vastaukset määrällisesti. Laadimme näistä myös diagrammit havainnollistamisen tueksi.

Kyselyn vastaamisaika päättyi 22.4.2016. Tämän jälkeen kokosimme tutkimusaineiston yhteen. Tarkastelimme aineistoa yksittäisen osastonhoitajan vastauksina sekä kysymyskohtaisesti koottuna yhteenvetona. Tarkistimme aineistosta, että vastaajat olivat huomioineet kaikki kysymykset ja vastanneet niihin. Syvennyimme aineistoon yksittäisen osastonhoitajan näkökulmasta sekä kaikista vastauksista tehtyyn kysymyskohtaiseen koontiin. Näin saimme kokonaiskuvan tutkimusaineistosta. Tämän esitarkastuksen jälkeen aloimme järjestää aineistoa analyysiä varten. Sisällönanalyysin teimme avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten osalta. Strukturoituihin kysymyksiin saadut vastaukset käsittelimme määrällisesti.

Sisällönanalyysi eteni siten, että veimme tutkimusaineiston sellaisenaan Excel-taulukkoon autenttisina alkuperäisilmauksina. Tämän jälkeen pelkistimme osastonhoitajien alkuperäisilmauksia tiivistämällä ja pilkkomalla niitä osiin. Yhdessä työskentelemällä ja keskustelemalla pyrimme varmistamaan, että pelkistämisen vaiheessa (reduointivaiheessa) osastonhoitajan vastauksen ydinsanoma säilyi myös pelkistetyssä muodossa. Taulukossa 3 on esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Delegoida kokouksen järjestelyvastuuta osittain"	Järjestelyvastuun delegoiminen
"Antaa asiakokonaisuuksia valmisteltavaksi ja esitettäväksi"	Asiakokonaisuuksien antaminen valmisteltavaksi
"Jokainen valmistelee omasta vastuutehtävästään kokoussisältöä"	Vastuutehtävien jakaminen

Tämän jälkeen luimme uudestaan pelkistetyn aineiston ja alkuperäisaineiston, ja varmistimme että kaikki osastonhoitajien vastaukset ovat tulleet käsiteltyä. Seuraavaksi tarkastelimme reduoitua aineistoa kysymyskohtaisesti. Tässä klusterointivaiheessa tarkastelimme kysymyskohtaisessa aineistossa ilmeneviä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmittelimme ja kokosimme ne omiksi alaluokikseen. Tä-

män luokittelun jälkeen kokosimme samaa teemaa koskevat alaluokat yhteen, jolloin niistä luotiin yläluokat. Nimesimme ala- ja yläluokat niiden sisältöä kuvaavilla nimikkeillä. Näin käsitelimme koko tutkimusaineiston avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset kysymyskohtaisesti edeten. Taulukossa 4 on esimerkki pelkistettyjen ilmauksien ryhmittelystä alaluokiksi ja taulukossa 5 esittelemme alaluokkien kokoamisen yläluokkiin.

Taulukko 4. Pelkistettyjen ilmauksien ryhmittely alaluokiksi

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Järjestelyvastuun delegoiminen Asiakokonaisuuksien antaminen valmisteltavaksi Vastuutehtävien jakaminen	Järjestelyvastuun delegoiminen
Käytännön asioista kysyminen Keskustelu pienryhmissä Mielipiteiden kysyminen Aktiivisuuteen kannustaminen	Aktiiviseen osallistumiseen tukeminen

Taulukko 5. Alaluokkien ryhmittely yläluokiksi

Alaluokka	Yläluokka
Järjestelyvastuun delegoiminen Aktiiviseen osallistumiseen tukeminen	Esimiehen hyödyntämät osallistavat kokousmenetelmät
Dialogisuus Rento ja salliva ilmapiiri	Esimiehen pyrkimys kannustavaan ilmapiiriin

Klusterointivaiheen jälkeen etenimme abstrahointivaiheeseen, jossa käsitteellistimme luokiteltua aineistoa ja tarkastelimme tutkimuskysymysten kautta. Etsimme luokitellusta aineistosta oleellisen tiedon työpaikkakokouksien nykytilasta osastonhoitajien kokemana. Tarkastelimme vielä erikseen työpaikkakokousten kehittämiseen liittyviä teemoja. Taulukossa 6 on annettu esimerkki, kuinka yläluokille muodostettiin niitä kuvaava teoreettinen käsite.

Taulukko 6. Yläluokkia kuvaavan teoreettisen käsitteen muodostaminen

Yläluokka	Teoreettinen käsite
Esimiehen hyödyntämät osallistavat kokousmenetelmät Esimiehen pyrkimys kannustavaan ilmapiiriin	Kokouksen ilmapiiriin liittyvät tekijät
Esimiehen tekemät kokousvalmistelut Työyksikön toiminnan suunnittelu Käsiteltävien asioiden valitseminen	Kokoustekniikkaan liittyvät tekijät

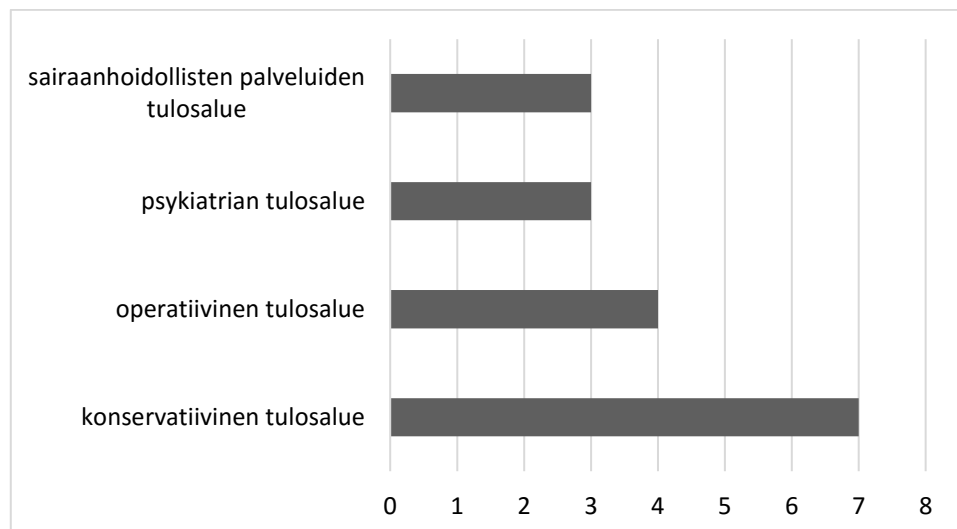
6 OSASTONHOITAJIEN KOKEMUKSET TYÖPAIKKAKOKOUKSISTA OSANA YHTEISTOIMINTAA

Seuraavaksi kuvaamme opinnäytetyön tutkimustuloksia. Tulokset on ryhmitelty vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ensin selvitämme vastanneiden osastonhoitajien taustatiedot, jonka jälkeen esittelemme työpaikkakokousten toteutumista suunnitelmallisuuden, käsiteltävien asioiden, tiedonkulun ja moniammatillisen osallistavuuden kannalta. Lopuksi kuvaamme työpaikkakokouksien kehittämismahdollisuuksia.

Kysely lähetettiin 31:lle osastonhoitajalle, jotka työskentelivät tutkimusajankohtana konservatiivisella, operatiivisella, psykiatrian ja sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueilla. Kyselyyn tuli yhteensä 17 vastausta. Näin ollen kyselyn vastausprosentti on 55 %. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, joten osa vastauksista voi olla samalta osastonhoitajalta, joka toimii useamman työyksikön lähiesimiehenä. Yksi vastanneista osastonhoitajista kertoi toimivansa kahden työyksikön osastonhoitajana ja työpaikkakokousten toteutuvan kummassakin työyksikössä samalla linjauksella, joten hän päätti, ettei vastaa kyselyyn kuin yhden kerran. Lisäksi yksi vastaajista ilmoitti, että vastaa kyselyyn vain kerran ja jättää vastaamatta muiden johtamiensa työyksiköiden osalta kyselystä aiheutuvan vaivannäön vuoksi.

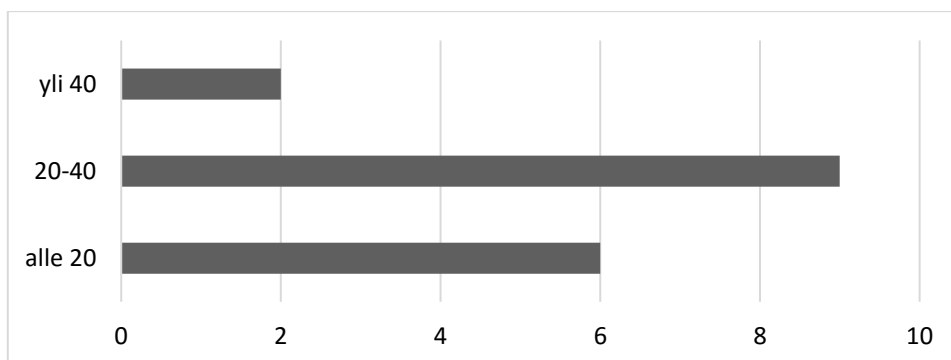
6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista osastonhoitajista seitsemän ilmoitti työskentelevänsä konservatiivisella tulosalueella. Seuraavaksi eniten vastaajia oli operatiivisella tulosalueelta, jossa kertoi työskentelevänsä neljä osastonhoitajaa. Psykiatrian ja sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueelta kyselyyn vastasi kummaltakin tulosalueelta kolme osastonhoitajaa. Yhteensä kyselyyn vastasi 17 osastonhoitajaa.



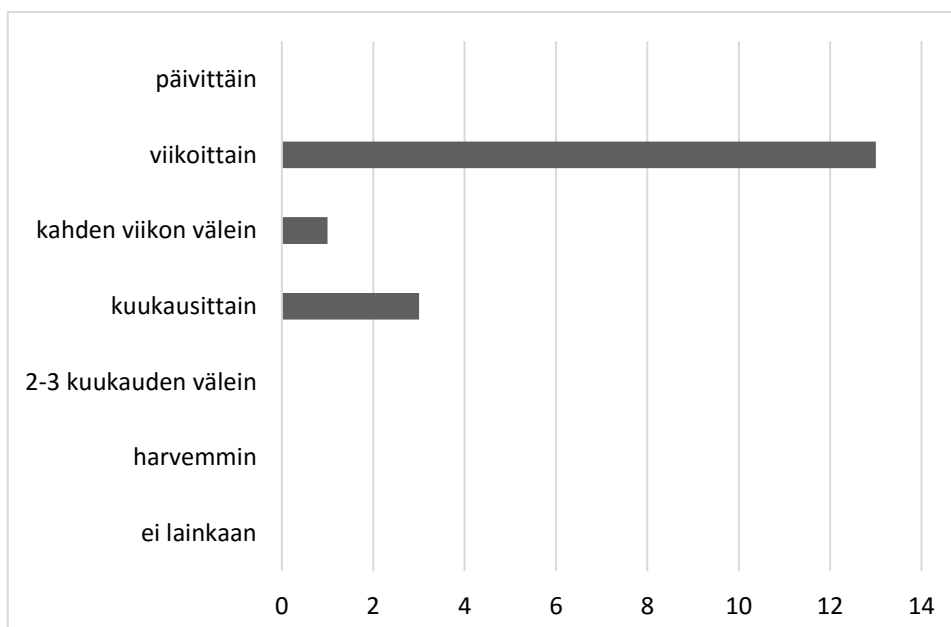
Kuva 2. Kyselyyn vastanneiden osastonhoitajien jakautuminen tulosalueittain

Vastanneista osastonhoitajista kuusi kertoi työskentelevänsä alle 20:n henkilön työyksikössä. Vastaajista yhdeksällä on johdettavanaan 20-40 työntekijän yksikkö. Kaksi vastaajaa toimivat osastonhoitajana yli 40:n henkilön työyksikössä. Työyksikön koon suhteen pyydettiin osastonhoitajia huomioimaan vastauksessaan kaikki työyksikössä työskentelevät henkilöt.



Kuva 3. Vastanneiden osastonhoitajien työyhteisön koko kaikki työntekijät huomioiden

Työpaikkakokouksia järjestetään vastanneiden osastonhoitajien työyksiköissä vaihtelevalla tiheydellä. Merkittävä enemmistö vastaajista, kolme-toista osastonhoitajaa ilmoitti, että heidän työyksikössään pidetään työpaikkakokouksia viikoittain. Yhdessä työyksikössä työpaikkakokous järjestetään kahden viikon välein. Kolme vastaajaa kertoivat, että työpaikkakokouksia pidetään kuukausittain.



Kuva 4. Työpaikkakokouksien järjestämistiheys vastanneiden osastonhoitajien työyksiköissä

Avoimeen kysymykseen edellisen työpaikkakokouksen ajankohdasta vastanneiden osastonhoitajien ilmoittamat ajankohdat korreloivat järjestämistiheyteen saatujen vastausten kanssa. Suurin osa vastaajista ilmoitti kahden viikon sisään ajoittuvan päivämäärän. Tarkkojen päivämäärien lisäksi osa vastanneista ilmoitti ajankohdan olleen esimerkiksi ”tänä aamuna”, ”tänään”, ”viime viikolla”. Kahden osastonhoitajan antama vastaus ja ilmoittama ajankohta viittasi selkeästi kuukausittaiseen työpaikkakokoukseen.

6.2 Työpaikkakokouksien toteutumisen suunnitelmallisuus

Työpaikkakokouksien toteutumisen suunnitelmallisuuden osalta kuvataan, kuinka työpaikkakokouksissa käsiteltävät asiat valmistellaan ja kootaan. Kaikki osastonhoitajat vastasivat kysymykseen, jossa selvitettiin osastonhoitajien valmistelevaa työtä työpaikkakokouksiin. Osastonhoitajien vastaukset ovat luokiteltavissa kahteen pääluokkaan: käsiteltävien aiheiden kokoaminen ja kokouksen rakenteen suunnittelu. Vastauksissa näkyi, että huomattava osa kokouksen valmistelua on käsiteltävien aiheiden kokoaminen etukäteen. Jokainen osastonhoitaja kommentoi kokoavansa kokouksessa käsiteltäviä aiheita yhteen jollakin tapaa. Osastonhoitajat kuvasivat kokoavansa aiheita joko itseksensä eri lähteistä, suoraan työntekijöiltä tai yhdessä työparin kanssa.

Lähes kaikki vastaajista kertoivat kokoavansa aiheita itsenäisesti sekä työntekijöiltään. Kaksi vastaajista ei erotellut tarkemmin, kuinka hän kokoaa käsiteltävät aiheet etukäteen, mutta kertoivat kuitenkin valmistelevansa kokouksen keräämällä aiheita ennakoon. Osastonhoitajat kuvasivat käyttävänsä käsiteltävien aiheiden kokoamisessa apuna runsaasti erilaista lähdemateriaalia, kuten sairaanhoitopiirin tiedotteita ja ilmoituksia, tulosalueen johtoryhmien ja osastonhoitajien kokouksien muistioita, työsuojelun vuosikelloa. Vastauksissa on mainittu 19 eri lähdettä, joista osastonhoitajat kokoavat käsiteltäviä aiheita. Tämä kuvaa valmistelun kuormittavuutta.

Osastonhoitajat kertoivat kokoavansa myös työntekijöiltä toiveita käsiteltävistä aiheista. He kuvasivat antavansa työntekijöille mahdollisuuden esittää toiveita ennen kokousta kirjallisesti, lisäksi aiheita voi nostaa esille myös kokouksessa. Työparin kanssa käsiteltäviä aiheita kertoi kokoavansa kolme osastonhoitajaa. Työparina heillä toimivat apulaisosastonhoitaja ja/tai lääkäri. Taulukossa 7 kuvataan osastonhoitajan valmistelevaa työtä kokousta varten.

Taulukko 7. Osastonhoitajan valmisteleva työ kokousta varten

Valmisteleva tehtävä	Valmistelun toteutus	Esimerkkejä
Käsiteltävien aiheiden kokoaminen:	oh kokoaa itse	-tiedotteet -kokousmuistiot
	oh kysyy työntekijöiltä	-toiveet esille
	oh kokoaa työparin kanssa	-aoh tai lääkärin kanssa yhteistyössä
Kokouksen rakenteen suunnittelu:	oh delegoi kokouksesta osuuden toiselle	-yhteistyötahot -koulutuspalautteet

Osastonhoitajien vastaukset siitä, kuinka kokouksessa käsiteltävät asiat valitaan, voi jakaa neljään luokkaan: 1. osastonhoitaja kokoaa käsiteltävät aiheet yksikön arjesta, 2. osastonhoitaja kokoaa työntekijöiltä käsiteltäviä aiheita, 3. osastonhoitaja tiedottaa johdon velvoittamista aiheista, ja 4. osastonhoitaja hyödyntää valmista runkoa kokouksen sisällöstä. Vastauksissa korostui työyhteisölle tiedotettavat asiat ja johdolta tulevien ohjeistusten noudattaminen, mutta lähes jokainen osastonhoitajista kertoi myös tiedustelewansa työntekijöiltä heidän toiveita käsiteltävistä aiheista.

Luokassa 1 eli työyksikön arjesta nousevia aiheita ovat esimerkiksi yksikön toimintaan ja työhön liittyvät teemat, lomajärjestelyt, asiakkailta ja opiskelijoilta saatu palaute. Luokassa 2 osastonhoitaja ottaa käsiteltäväksi aiheita, jotka työntekijät nostavat esille. Osastonhoitaja tarjoaa mahdollisuuden työntekijöille keskustella heitä puhuttavista ja mietityttävistä aiheista, joko ennen kokousta tai kokouksen aikana. Yhdessä yksikössä työntekijöillä on mahdollisuus ehdottaa anonyymisti aiheita tietokoneella olevan tiedostokansion kautta. Eräs osastonhoitaja kommentoi tarttuvansa herkästi yksikössä liikkuviin huhupuheisiin. Luokassa 3 osastonhoitaja ottaa käsittelyyn tiedotettavia aiheita, jotka tuodaan sairaanhoitopiiriin johdosta. Osastonhoitajat kertoivat työpaikkakokouksissa käsiteltävän mm. Potilas ensin –toimintamallia, työhyvinvointikyselyn tuloksia ja eri johtoryhmien kokouksista nousevia aiheita. Luokassa 4 osastonhoitaja käyttää käsiteltävien aiheiden valinnan tukena valmista runkoa. Tällaisia ovat esimerkiksi johtamisen vuosikello tai sairaanhoitopiiriin yhteistoimintaohje.

6.3 Työpaikkakokouksissa käsiteltävät asiat

Työpaikkakokouksissa käsiteltäviä asioita kartoitettaessa osastonhoitajat antoivat perusteellisia vastauksia. Vastauksista näkyi, että työpaikkakokouksissa käsitellään laajasti hyvinkin erilaisiin teemoihin liittyviä asioita. Käsiteltävät asiat ovat jaettavissa neljään luokkaan: 1. johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät aiheet, 2. toimintaan liittyvät aiheet, 3. asiakas/potilasnäkökulmaan liittyvät aiheet, ja 4. henkilöstöön liittyvät aiheet. Jokainen vastanneista osastonhoitajista ilmoitti kokouksissa käsiteltävän useampaan teemaan liittyviä aiheita.

Johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä aiheita työpaikkakokouksissa ovat esimerkiksi taloustilanne ja yhteistoimintaohjeen velvoittamat teemat. Eräs osastonhoitaja kuvasi, kuinka kokouksessa käydään läpi ajankohtaisia asioita sairaanhoitopiirin tasolla, samalla käsitellään tulevia muutoksia ja kehittämiskohteita. Tätä voidaan pitää hyvänä esimerkkinä yhteistoimintaan liittyvästä tiedottamisesta työpaikkakokouksella, joka mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen kehittämistyöhön.

Työpaikkakokouksissa käsitellään lisäksi toimintaan liittyviä aiheita. Osastonhoitajat kertoivat käyvänsä läpi esimerkiksi laatuun, resursointiin, laitteisiin ja ohjeisiin liittyviä asioita. Vastauksissaan osastonhoitajat kuvasivat aiheita, jotka liittyvät yksikön perustyöhön ja sen toiminnan sujuvoittamiseen. Useampi osastonhoitaja kertoi, että kokouksessa käsitellään yksikön omia toimintaohjeita. Aiemmassa yhteydessä vastauksissa on mainittu myös HaiPro-ilmoituksien (terveydenhuollon haitta- tai vaarailmoitusjärjestelmä) käsittely.

Työpaikkakokouksissa huomioidaan myös asiakas- ja potilasnäkökulma. Osastonhoitajat kertoivat, että kokouksissa käsitellään asiakastyytyvyyttä ja saatuja asiakaspalautteita. Työpaikkakokouksissa on myös keskusteltu Potilas ensin –toimintamallista.

Henkilöstöön liittyviä aiheita ovat työntekijöiden itsensä esiin nostamat asiat ja koko työyhteisöä koskevat asiat, kuten henkilöstöhallinnolliset asiat ja työhyvinvointi. Eräs osastonhoitaja mainitsi, että työhyvinvointipäivää on suunniteltu työyhteisön kesken työpaikkakokouksessa.

Tarkennettaessa vielä kokouksessa käsiteltäviä asioita osastonhoitajia pyydettiin nimeämään edellisen kokouksen kolme tärkeintä teemaa. Osastonhoitajien vastaukset olivat yhteneviä verrattuna osastonhoitajien kuvauksiin työpaikkakokouksissa käsiteltävistä asioista. Edellisessä kokouksessa oli käsitelty seuraavia aiheita: koulutukset, toiminnan järjestelyt, henkilöstöön liittyvät (lomat, henkilöstötilanne), hyvinvointitutkimus, valinnanvapaus terveydenhuollossa, HaiPro-ohjeistus ja HaiPro-ilmoitukset. Vastauksissa näkyi kyselyn toteuttamisen ajankohta; hyvinvointitutkimuksen tulokset olivat juuri tulleet ja kesälomakausi oli alkamassa.

6.4 Tiedonkulku työpaikkakokouksissa

Tiedonkulun suhteen tarkasteltiin, miten työpaikkakokouksen ajankohdasta ja käsiteltävistä asioista tiedotetaan ennen kokousta ja kuinka kokouksen sisällöstä tiedottamisesta huolehditaan kokouksen jälkeen. Seitsemän osastonhoitajaa kertoi, että heidän yksikössään työpaikkakokouksia pidetään säännöllisesti tiettyyn aikaan tiettyssä paikassa, joten kokouksen ajankohdasta ei tarvitse erikseen tiedottaa. Vastauksista ei ilmennyt suoraan, kuinka toimitaan ajankohdan tiedottamisen suhteen niissä yksiköissä, joissa kokousajankohta voi vaihdella.

Käsiteltävistä asioista osastonhoitajat kertoivat tiedottavansa jakamalla etukäteen asialistan, joka voi samalla toimia muistutuksena kokouksesta. Joissakin yksiköissä käsiteltävät asiat annetaan tiedoksi työyksikössä sijaitsevalla ilmoitustaululla tai henkilökohtaisella sähköpostilla. Eräs osastonhoitaja kuvasi, että työyksikössä on sovittu, että laajemmista teemoista kerrotaan edellisessä kokouksessa tai tiedotetaan muuten etukäteen, etenkin mikäli työntekijöiden tulee valmistautua ennakolta kokoukseen. Tavallisuudesta poikkeavasta kokouksesta, johon esimerkiksi liittyy ylihoitajan vierailu tai koulutuksellinen osuus, osastonhoitaja voi vielä erikseen muistuttaa ennen kokousta ja siten markkinoida osallistumista työntekijöille.

Työpaikkakokouksia dokumentoidaan hyvin vastanneiden osastonhoitajien työyksiköissä. Jokainen osastonhoitaja kertoi, että hänen johtamassaan yksikössä laaditaan työpaikkakokouksesta muistio tai pöytäkirja. Kokouksessa käsiteltyjen asioiden kirjaaminen virallisesti on hyvä keino tiedonkulun varmistamiseksi, myös heille jotka eivät kokoukseen päässeet osallistumaan. Tämä varmistaa myös jatkuvuutta, mikäli kokousmateriaaliin palataan vielä myöhemmin. Eräs osastonhoitaja kuvasi työpaikkakokouksen dokumentointia: ”Kokouksesta laaditaan muistio. Muistio lähetetään kaikille tiimipostissa. Yksikön omalla X-asemallakin on kansio, mutta varmimmin muistio tulee luettua kunkin omalta sähköpostilta. Myös oikaisupyynnöitä tai lisäkysymyksiä saa esittää muistion laatijalle.”

Kokouksen jälkeen käsitellyistä asioista tiedottamisen vahvana tukena toimii kokouksesta laadittu muistio tai pöytäkirja, joka osastonhoitajien kuvauksien perusteella on yleinen toimintatapa. Muistion jakaminen työyksikössä toteutuu osastonhoitajien mukaan vaihtelevasti tietokoneelle yksikön oman tiedostokansion, sähköpostin tai perinteisen paperitulosteen avulla. Tulostettu muistio voidaan laittaa luettavaksi sovittuun paikkaan työyksikköön. Monet osastonhoitajista kuvasivat, että työntekijöitä on velvoitettu lukemaan muistioita ja kantamaan itse vastuu tiedonsaamisesta, mikäli he ovat poissa kokouksesta.

Esimerkkinä kokouksessa käsiteltyjen asioiden tiedottamisesta jälkeen toimii erään osastonhoitajan kuvaus: ”Kokouksesta laadittu kirjallinen muistio löytyy kahvihuoneesta ilmoitustaululta ja osaston yhteisestä sähköisestä kansiosta, johon myös opiskelijat pääsevät. Osallistuminen kokouksiin kuuluu myös opiskelijoiden harjoittelujaksoon.” Eräessä työyksikössä kokousmuistiot jaetaan myös yksikössä satunnaisesti sijaistaville työntekijöille ja läheisille yhteistyötahoille, mikäli käsiteltävät asiat koskettavat heitäkin. Tällainen laaja-alainen tiedottaminen varmistaa tehokkaasti tiedonkulkua.

6.5 Moniammatillinen osallistavuus työpaikkakokouksissa

Osastonhoitajien kuvausten perusteella moniammatillinen osallistuminen toteutuu vaihtelevasti eri työyksiköissä. 15 vastaajaa ilmoitti, että työpaikkakokoukseen osallistuu hoitajia. 11 vastaajaa kertoi, että lääkärit ja sihteerit ovat mukana kokouksissa. Vastausten perusteella kuudessa työyksikössä kokoukseen osallistuu lisäksi laitoshuoltajia, neljässä yksikössä on mukana myös toimintaterapeutteja, kolmessa yksikössä osallistujina on välinehuoltajia, kahdessa yksikössä työpaikkakokouksiin osallistuu psykologeja ja sosiaalityöntekijöitä. Tämän lisäksi osastonhoitajilla oli mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen, mitä muita ammattiryhmiä kokouksiin osallistuu. Edellä mainittujen ammattiryhmien lisäksi työpaikkakokouksiin osallistuu: osastofarmaseutti (2 vastausta), fysioterapeutti (2 vastausta), kuntoutusohjaaja (2 vastausta). Lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat musiikkiterapeutti, kuntohoitaja, tutkimuslaborantti, tulosalueen ylihoitaja, tulosalueen ylilääkäri ja opiskelija.

Osastonhoitajien vastausten perusteella yleisemmin moniammatillisissa työpaikkakokouksissa on mukana edustajia ainakin hoitajien, lääkärin ja sihteerien ammattiryhmistä (9 vastausta). Tämän lisäksi ammattiryhmistä myös laitoshuoltajien (6 vastausta) ja toimintaterapeuttien (4 vastausta) ammattiryhmät ovat laajasti edustettuina työpaikkakokouksissa. Laajimmin moniammatillinen osallistuminen toteutui yhden vastaajan johtamassa yksikössä, jossa työpaikkakokouksissa on mukana yhdeksän eri ammattiryhmää, joiden lisäksi oli mainintoja myös opiskelijoiden osallistumisesta kokouksiin. Kahden ammattiryhmän moniammatillista osallistumista on kahden vastaajan luotsaamissa työpaikkakokouksissa. Kahdessa vastauksessa työpaikkakokouksiin osallistuu vain yhden ammattiryhmän edustajia.

Osastonhoitajat kuvasivat, miten työntekijöiden osallistuminen työpaikkakokouksiin on mahdollistettu. Muutama osastonhoitajista kertoivat varsin yksityiskohtaisesti osallistumisen mahdollistamista, toiset vastasivat suppeammin. Vastaukset jakautuivat viiteen yläkategoriaan: 1. kokousten huomioiminen työvuorosunnittelussa, 2. esimiehen tekemä yksikön toiminnan suunnittelu, 3. säännöllisen kokousajankohdan varaaminen, 4. yksikön toiminnan huomioiminen kokousajankohdassa, ja 5. työntekijöiden oman työnsä suunnittelu.

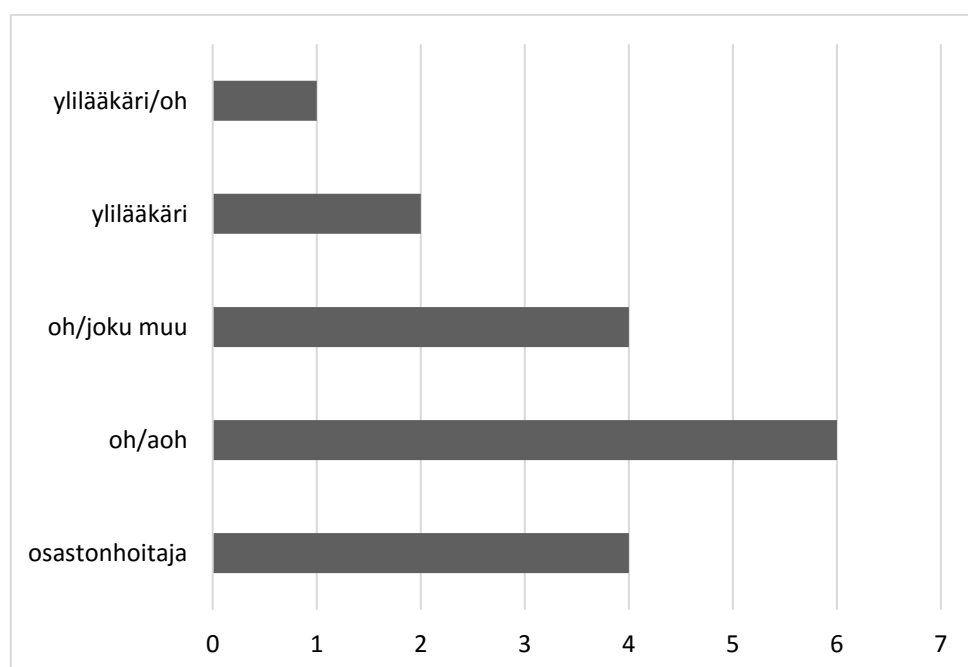
Vastausten perusteella esimiehellä on merkittävä rooli osallistumisen mahdollistamisessa. Neljä yläkategorioista liittyy suoraan esimiestyöskentelyyn. Erityisen iso osa vastauksista käsitteli esimiehen tekemää yksikön toiminnan suunnittelua ja työvuorosunnittelua, joiden avulla mahdollisimman moni työntekijä voi osallistua työpaikkakokoukseen. Eräs osastonhoitaja kuvasi, että työyksikön toiminta ajetaan alas kokouksen ajaksi, ja toinen kertoi, ettei kokouksen ajalle anneta ajanvarauksia potilaille. Työvuorosunnittelulla voidaan lisätä kokoukseen osallistumista: osastonhoi-

taja kuvasi suunnittelevansa iltavuoroon tulevan työntekijän työvuoron alkavaksi aiemmin, jotta hän ehtii kokoukseen. Sopimalla säännöllinen kokousajankohta työyhteisössä tiedetään varautua kokoukseen osallistumiseen tiettyinä aikoina. Esimiehet myös huomioivat yksikön toiminnan kokousajankohtaa suunniteltaessa. Vuorotyötä tekevien työntekijöiden osastonhoitaja kuvasi kokouksia pidettävän niin, että siihen voi osallistua sekä aamu- että iltavuorojen työntekijät. Eräs osastonhoitaja mainitsi kokeneensa hyväksi, että hänen työyksikössään kokous pidetään yksikön hiljaisimpaan ajankohtaan.

Osastonhoitajat näkivät, että myös työntekijällä on oma vastuunsa työnsä suunnittelusta niin, että hän voi osallistua työpaikkakokoukseen. Erään osastonhoitajan kuvauksen mukaan: ”Kun kokousajankohta on riittävän ajoissa tiedossa, kukin järjestää työtehtävänsä itse.” Kokoukseen osallistuminen voidaan huomioida myös työn suunnittelussa; yksikössä voidaan sopia, että potilaille ei anneta aikoja kokousajankohtaan.

Osastonhoitajien vastausten perusteella työpaikkakokouksissa puheenjohtajuus on yleisimmin osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan vastuulla. Neljä vastaajista raportoi, että puheenjohtajana toimii osastonhoitaja. Kuudessa vastauksessa puheenjohtajana toimii osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja. Neljä osastonhoitajaa vastasi, että puheenjohtaja on osastonhoitaja tai joku muu, kenelle osastonhoitaja on tehtävän delegoinut. Kahdessa yksikössä puheenjohtaja toimii ylilääkäri. Yhdessä vastauksessa tarkennettiin, että puheenjohtajana toimii moniammatillisissa kokouksissa ylilääkäri ja muissa osastonhoitaja. Taulukossa 8 kuvataan työpaikkakokouksen puheenjohtajana toimimista ammattiryhmittäin jaoteltuna.

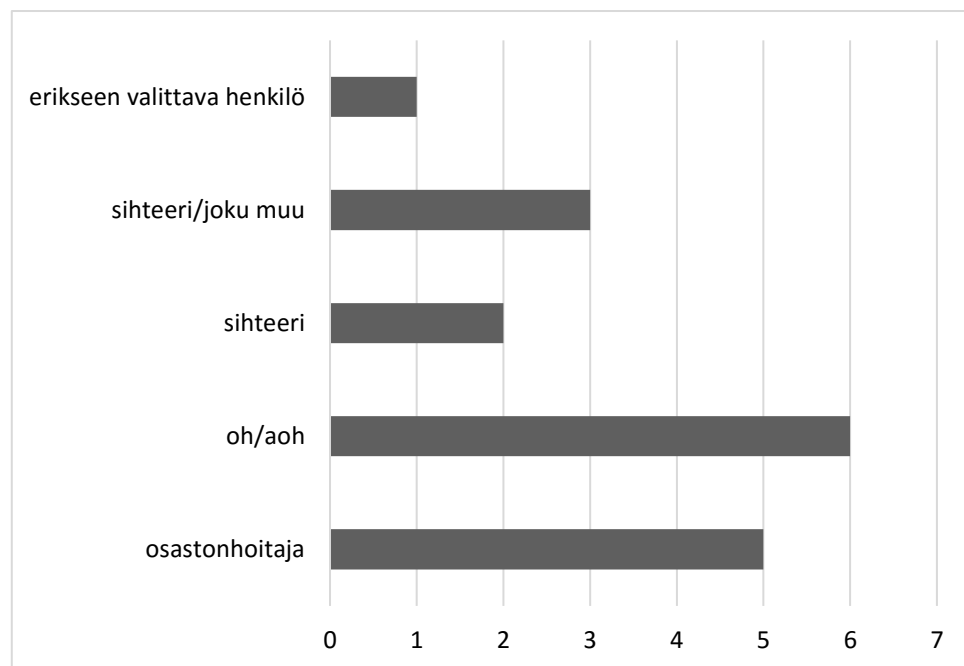
Taulukko 8. Kokouksen puheenjohtajana toimiminen ammattiryhmittäin



Vastauksien perusteella puheenjohtajana toimitaan aiemmin sovittu tai vakiintuneen käytännön perusteella. Työyksikössä on päätetty tai päädytty siihen, että puheenjohtajuus kuuluu tietylle henkilölle. Totutun puheenjohtajan poissa ollessa sovitaan erikseen, että joku sijaistaa häntä. Yksi vastaajista kommentoi, ettei puheenjohtajaa ole erikseen päätetty. Erään vastaajan mukaan puheenjohtajan rooli ei ole kovinkaan haluttu, mutta hän olisi valmis keskustelemaan puheenjohtajuuden hoitamisesta toisin.

Sihteerin roolissa toimimisessa esiintyi enemmän vaihtelua kuin puheenjohtajan osalta. Sihteerin tehtävä kuuluu osastonhoitajalle viidessä vastanneista työyksiköistä, kuudessa työyksikössä sihteerinä toimii osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja. Kaksi vastanneista kertoi, että sihteerinä toimii yksikön sihteeri, ja kolmessa vastauksessa sihteeri tai joku muu. Yksi vastaaja kertoi, että hänen yksikössään sihteerinä toimiva henkilö valitaan joka kokouksessa erikseen. Taulukossa 9 kuvataan työpaikkakokouksen sihteerinä toimiminen ammattiryhmittäin jaoteltuna.

Taulukko 9. Kokouksen sihteerinä toimiminen ammattiryhmittäin



Vastausten perusteella sihteerin valinnassa ilmeni enemmän vaihtelua kuin puheenjohtajan valinnassa. Kaksi vastaajista kertoi sihteerinä toimimisen olevan vakiintunut käytäntö, kuten aiemmin puheenjohtajana toimimisen kohdallakin vastauksissa ilmeni. Sihteerin rooli voi olla myös työyksikössä sovittu käytäntö, kuten kaksi vastanneista osastonhoitajista kuvasi. Lisäksi vastauksissa kerrottiin, että sihteerin tehtävää voidaan hoitaa kiertävän vuoron perusteella. Keskustelua sihteerin valitsemisesta vaikuttaa käyvän enemmän kuin puheenjohtajan osalta, ja sihteerin valinta on vapaammin neuvoteltavissa. Eräs vastaajista koki hankalana, että puheenjohtaja toimii samalla myös sihteerinä. Sihteerinä toimimisesta on

käyty keskustelua eri työyksiköissä, mutta samalla keskustelussa on nousut esiin sihteerin roolin rasittavuus.

Yhteistoiminnan kannalta erityisen kiinnostavaa on työntekijöiden aktiivisen osallistumisen mahdollistaminen työpaikkakokouksissa. Tämän vuoksi tarkasteltiin erityisesti, mikä osastonhoitajien näkemyksen mukaan edistää osallistumista kokouksissa. Osastonhoitajien vastauksissa näkyi sekä kokoustekniikkaan liittyviä tekijöitä sekä kokouksen ilmapiiriin liittyviä tekijöitä. Kokoustekniikkaan liittyvät tekijät ovat: esimiehen tekemät kokousvalmistelut, työyksikön toiminnan suunnittelu ja käsiteltävien asioiden valitseminen. Kokouksen ilmapiiriin liittyvät tekijät ovat: esimiehen hyödyntämät aktivoivat ja osallistavat kokousmenetelmät sekä esimiehen pyrkimys kannustavaan ilmapiiriin.

Osastonhoitajat kuvasivat kokemuksiaan siitä, että *esimiehen tekemät kokousvalmistelut* voivat lisätä työntekijöiden osallistumista kokouksen. Mahdollinen ennakkomateriaali virittelee aiheeseen ja motivoi osallistumaan. Erityisesti *käsiteltävien asioiden valitseminen* mainittiin usein: Osastonhoitajat kuvasivat, kuinka kannanottoa vaativat asiat herättävät enemmän keskustelua ja siten aktiivisempaa osallistumista kuin pelkkien tiedotusasioiden luetteleminen. Ylipäättään työntekijöiden mukaan pääseminen kokouksiin mahdollistuu *työyksikön toiminnan suunnittelulla*, kuten huomioimalla työpaikkakokous työvuorosuunnittelussa ja yksikön työtilanne kokouksen ajankohtaa valittaessa.

Työpaikkakokouksessa vallitsevalla ilmapiirillä voidaan tukea työntekijöiden aktiivista osallistumista kokouksen aikana. Osastonhoitajat kokivat tämän haasteena, mutta heillä oli myös keinoja lisätä keskustelemaa ilmapiiriä. Vastauksissa korostuivat *esimiehen hyödyntämät aktivoivat ja osallistavat kokousmenetelmät*, kuten järjestelyvastuun delegoiminen ja pienryhmäkeskustelujen hyödyntäminen. Myös *esimiehen pyrkimys kannustavaan ilmapiiriin* esimerkiksi dialogisuudella, rennon ja sallivan ilmapiirin luomisella, vaikuttaa vastanneiden osastonhoitajien mukaan kokoukseen aktivoivasti.

6.6 Työpaikkakokouksien kehittäminen

Työpaikkakokouksien kehittämiseksi osastonhoitajilta kysyttiin heidän ideoita ja näkemyksiä, miten työpaikkakokouksia tulisi jatkossa kehittää. Kysymys oli jaettu neljään osuuteen: järjestelyt, sisältö, osallistumisen aktiivisuus ja tiedonkulku. Osastonhoitajien vastaukset liittyivät monesti myös muihin teemoihin kuin kyseessä olevaan osuuteen. Kokouksen osa-alueiden erittely voikin olla haastavaa, ja kokousta voi olla mielekkäämpää tarkastella kokonaisuutena.

Järjestelyjen osalta monet osastonhoitajista vastasivat myös osallistumisen aktiivisuuteen liittyen. Järjestelyissä oli nähtävissä kaksi pääteemaa: kokouksen puitteet ja kokouksessa toimiminen. Osastonhoitajat toivat

esiin, että kokousaikataulua tulisi noudattaa ja sen ajankohta pitäisi rauhoittaa työtilanteilta nykyistä paremmin. Myös kokoustila itsessään asettaa välillä haasteita; muutama osastonhoitaja esitti kehittämis ehdotuksena työpaikkakokouksien pitämiseen tulisi olla nykyistä tilaa sopivampi huone.

Kokouksessa toimimisessa osastonhoitajat nostivat esiin aktiivisempaan osallistumiseen liittyviä asioita. Kaksi osastonhoitajaa pohti, että työntekijät voisivat osallistua nykyistä enemmän kokouksen valmistelutyöhön. Myös kokouksen vastuuroolien (puheenjohtaja, sihteeri) jakamista toisin pohdittiin muutamassa vastauksessa.

Sisältöön liittyvässä osuudessa kaikki osastonhoitajat toivat esiin, että kokouksia tulisi kehittää keskustelevampaan suuntaan ja työntekijöiden osallistumista kokouksissa tulisi lisätä. Osastonhoitajilla oli myös esittää ehdotuksia, kuinka sisällöllisillä valinnoilla voidaan muuttaa kokouksia toivotuun suuntaan. Osastonhoitajat pyrkivät vähentämään tiedotuksellisia asioita ja ottavat kokoukseen enemmän keskustelua herättäviä ja kannanottoa vaativia aiheita. He myös koettavat saada henkilökuntaa nostamaan aktiivisemmin aiheita käsiteltäväksi työpaikkakokouksissa. Ajan varaaminen keskustelulle koettiin myös hyvänä keinona lisätä aktiivisuutta kokouksissa. Eräs osastonhoitaja kuvasikin, kuinka hän on päättänyt tiedottaa ilmoitettavia asioita sähköpostilla, jotta itse kokouksessa voidaan keskittyä keskustelua herättäviin teemoihin. Toinen osastonhoitaja ehdotti, että vuosikello tulisi suunnitella tarkemmin; mitkä isot teemat käsiteltäisiin milloinkin.

Osallistumisen aktiivisuutta käsiteltiin muissakin kehittämisen osa-alueissa. Osastonhoitajien vastauksissa näkyi läpi koko kyselyn, että erityisenä haasteena työpaikkakokouksissa koetaan osallistumisen aktiivisuus. Osallistumisen aktiivisuutta voisi osastonhoitajien mukaan kehittää varmistamalla osallistuminen kokoukseen ylipäätään ja itse kokouksessa osallistumisen näkökulmasta. Työntekijöiden pääsemistä kokoukseen voi varmistaa tarkastelemalla kokousajankohtaa ja huomioimalla työn luonne ajankohdan valinnassa. Kolmivuorotyö asettaa omanlaisia haasteita työpaikkakokouksiin osallistumiselle. Osa osastonhoitajista velvoittaisi työntekijöitä nykyistä painokkaammin kokoukseen osallistumiseen. Useampi vastaajista kertoi ottaneensa puheeksi työntekijän kanssa, jos hän on ollut useamman kerran poissa työpaikkakokouksesta tai ei ole kuitannut muistiota luetuksi.

Kokouksen aikana aktiivista osallistumista osastonhoitajien mukaan voi lisätä turvallisen ilmapiirin luomisella ja hyödyntämällä erilaisia aktivoivia kokousmenetelmiä. Osastonhoitajat listasivatkin useita aktivointikeinoja: kokousta valmisteleva tai kokouksen aikainen pienryhmätyöskentely, kyselykierros jokaiselta osallistujalta. Osastonhoitajien kehittämis ehdotuksissa todettiin myös käsiteltävien aiheiden valinnalla olevan merkitystä: työntekijöitä kannustetaan ottamaan asioita esille ja muista asioista valitaan kokouksen käsittelyyn keskustelua herätteleviä aiheita.

Tiedonkulun kehittämisen suhteen osastonhoitajilla vaikutti olevan muita osa-alueita vähemmän tarvetta. Tähän toki vaikuttaa, kun kaikissa vastanneiden osastonhoitajien työyksiköissä laaditaan muistio kokouksesta. Toisaalta osastonhoitajien vastauksissa kuvattiin myös, kuinka tiedottamisen toimimattomuudesta tulee palautetta. Muutama osastonhoitaja koki tarpeellisuutta muistioiden kehittämisen; yksi vastaajista mainitsi, että muistioiden laatuun voisi panostaa nykyistä enemmän. Muistioihin perehtymisen varmistaminen nousi esiin useammassa vastauksessa: sähköpostia voisi hyödyntää muistioiden jakamisessa nykyistä enemmän ja työntekijöitä tulisi velvoittaa perehtymään muistioihin, erityisesti mikäli he ovat olleet kokouksesta poissa. Tiedonkulun haasteena nousi esiin myös tilanne, jossa kokouksessa sovittuun asiaan onkin tullut muutoksia kokouksen jälkeen. Tästä tiedottaminen koko työyhteisölle voi olla haastavaa. Myös kokouksessa tehtyihin päätöksiin sitoutuminen aiheuttaa ajoittain hankaluuksia työyksikössä; mikäli työntekijä on tyytymätön kokouksessa tehtyyn linjaukseen, hän ei välttämättä noudata yhteisestä sopimusta.

Osastonhoitajat kuvasivat omia kokemuksiaan siitä, mikä on onnistunut työyksikön työpaikkakokouksissa. Osastonhoitajat kertoivat monenlaisista onnistumisista, jotka useimmiten liittyivät kokouksen ilmapiiriin ja koko työyhteisön aktiiviseen osallistumiseen kokouksissa. Osastonhoitajien kokemusten mukaan kokouksien avulla tiedottaminen on parantunut. Moni osastonhoitajista kuvasi keskustelun lisääntyneen työpaikkakokouksissa ja työntekijöiden nostavan esille enemmän asioita. Eräs osastonhoitaja kuvasi onnistumisen kokemustaan: ”Kokouksessa vallitsee ilmapiiri, jossa uskalletaan ilmaista erilaisia mielipiteitä”. Kokouksissa on kyetty tekemään myös konkreettisia päätöksiä. Myös moniammatillinen kokous mainittiin onnistumisena muutaman kerran. Onnistumisena koettiin myös, että työpaikkakokouksissa voidaan tarkastella prosesseja ja varmistaa niitä.

Lopuksi osastonhoitajat kuvasivat omia näkemyksiään työpaikkakokousten merkityksestä esimiestyöskentelylle. Osastonhoitajat kuvasivat työpaikkakokousten merkitystä monista näkökulmista: kokoukset auttavat yhteishengen luomisessa, toimivat johtamisen välineenä, tarjoavat mahdollisuuden tiedon jakamiseen ja myös yhteistyöverkoston ylläpitämiseen. Osastonhoitajat toivat myös esille, että työpaikkakokoukset kuormittavat heitä, kun valmistelut vievät aikaa ja kokousten pitäminen on joskus haasteellista. Taulukossa 10 kuvataan osastonhoitajien kokemuksia työpaikkakokousten merkityksestä esimiestyöskentelylle.

Taulukko 10. Työpaikkakokousten merkitys esimiestyöskentelylle

yhteishengen luominen	asioiden käsittelyä ja keskustelua yhdessä
	yhteinen päätöksenteko
johtamisen väline	henkilöstön kuuleminen
	auttaa kehittämistyössä
	osa työhyvinvointia
tiedon jakaminen	kaksisuuntainen informaatiokanava
yhteistyöverkoston ylläpitäminen	ulkopuoliset asiantuntijat
	moniammatillisen yhteistyön vahvistuminen
kokouksen haasteet	valmistelut vievät aikaa
	kokouksen johtaminen haasteellista

7 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Seuraavaksi pohdimme työpaikkakokouksien toteutumista Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä yhteistoiminnan näkökulmasta. Tarkastelemme työpaikkakokouksia erityisesti keskustelun ja kehittämisen suhteen, koska nämä teemat muodostavat yhteistoiminnan perustan. Lopuksi kokoamme yhteen, mitkä tekijät näyttäytyvät työpaikkakokouksien haasteina ja esitämme kehittämissuhteita näihin haasteisiin vastaamiseksi.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri tulee kohtaamaan lähitulevaisuudessa merkittäviä haasteita sote-uudistuksen ja uuden sairaalan myötä. Tulevissa muutoksissa vaaditaan koko organisaatiolta kykyä kehittää ja kehittyä. Tässä kehittämistyössä on keskeisessä osassa yhteistoiminta. Työntekijän ja työnantajien välisen vuorovaikutuksen ja yhteisen keskustelun tulee korostua nykyistä enemmän. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä on nostettu keskiöön yhteistoiminnan kehittäminen. Yhteistoimintaan panostaminen on aloitettu sen tärkeimmästä muodosta: välittömästä yhteistoiminnasta, joka toteutuu työnantajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Yhteistoiminnan keskeinen tavoite on lisätä vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijän välillä. Vuorovaikutus on liittynyt olennaisesti yhteistoimintaan jo 70-luvulta asti, jolloin yhteistoiminnan perusta on luotu. (Lahdes 2012, 139-148.) Vuorovaikutuksen merkitys yhteistoiminnassa on noussut jälleen esille, kun STTK julkaisi ehdotuksensa yhteistoimintalain kokonaisuudistuksesta (STTK 2017). Tämä kertoo siitä, ettei yhteistoiminnan tavoite vuorovaikutuksen lisäämisestä ole täysin toteutunut, vaan edelleen yhteistoiminta yhdistetään vahvasti irtisanomisiin. Onko yhteistoiminnan

rooli vuorovaikutuksessa vääristynyt? Jääkö työnantajan ja työntekijän välinen keskustelu toissijaiseksi verrattuna yhteistoimintaorganisaatioon?

Aarnikoivun (2008, 43) mukaan ”organisaatiokulttuuri luo perustan organisaation toiminnalle”. Työpaikkakokous on organisaatiokulttuurin peili, ja siten se kuvastaa koko organisaation vuorovaikutuskulttuuria. Opinnäytetyössämme osastonhoitajien kuvaukset työpaikkakokouksista osoittivat, että työpaikkakokoukset pohjautuvat vahvasti yhteiseen keskusteluun yhteisistä asioista. Tämä kertoo siitä, että vuorovaikutus kuuluu olennaisena osana työpaikkakokouksiin ja siten yhteistoiminnan tarkoitus toteutuu.

Työpaikkakokoukset eivät keskity vain oman työyhteisön asioihin, vaan osastonhoitajien mukaan niissä käsitellään lisäksi koko sairaanhoitopiiriä koskevia asioita, esimerkiksi käynnissä olevia kehittämishankkeita. Osastonhoitajat kuvasivat tiedottavansa työntekijöille sairaanhoitopiirissä käynnissä olevista asioista ja ylemmän johdon ohjeistamista teemoista. Tässä on nähtävissä, että sairaanhoitopiirissä tieto kulkee ylhäältä alaspäin. Osastonhoitajien kertomasta ei kuitenkaan välity suoraan, kuinka tieto työpaikkakokouksissa käydystä keskustelusta kulkee yksiköstä eteenpäin sairaanhoitopiiriin ylemmälle johdolle. Kuitenkin onnistunut työyhteisöviestintä perustuu siihen, että tieto kulkee organisaation kaikilla tasoilla (Juholin 2013, 177-178). Myös Mullins (2002, 547-548) korostaa, että koko organisaation resurssien tehokas hyödyntäminen edellyttää, että organisaatiossa varmistetaan, ettei tieto jää vain tietyn hierarkiatason käytettäväksi.

Yhteistoiminnan avulla tavoitellaan toiminnan kehittämistä (Laki yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, 1 §; HE 267/2006, 13). Opinnäytetyön tuloksissa näkyi, että osastonhoitajilla on valmiutta ja halua kehittää toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Osastonhoitajat toivat esiin toiveensa siitä, että työntekijät nostaisivat enemmän asioita yhteiseen käsittelyyn sekä osallistuisivat aktiivisemmin keskusteluun. Yhteistoiminnan tavoitteena on mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen, joten osastonhoitajien tahto yhteisestä kehittämistyöstä mukailee myös yhteistoiminnan tarkoitusta.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella näyttää siltä, että Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä työpaikkakokouksilla on merkittävä asema osana työyhteisön vuorovaikutusta. Kyselyyn osallistuneiden osastonhoitajien kuvauksen perusteella työpaikkakokouksia pidetään säännöllisesti ja niissä käsitellään laajasti erilaisia työyhteisöön vaikuttavia asioita. Työpaikkakokouksia käytetään myös kehittämisen tukena, kuten yhteistoimintalaissa ja yhteistoimintaohjeessa veloitetaan tekemään. Kuitenkaan työpaikkakokouksien merkitys yhteistoiminnan näkökulmasta ei näyttäydy täysin selkeästi. Osastonhoitajien kuvaukset työpaikkakokouksissa käsiteltävistä asioista osoittavat, että työpaikkakokouksissa keskustellaan niistä asioista kuin yhteistoiminnassa tulisi käsitellä. Työpaikkakokouksien merkitystä yh-

teistoiminnan muotona tulee edelleen terävöittää. Tarttumalla kehittämishdotuksiin voidaan tukea ja varmistaa yhteistoiminnan toteutumista Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Työpaikkakokouksien kehittämisen kautta voidaan vaikuttaa koko yhteistoimintaorganisaation toiminnan kehittymiseen.

7.1 Työpaikkakokouksien haasteet

Opinnäytetyön tuloksissa näkyy, että työpaikkakokouksissa on kehitettävää etenkin osallistumisen aktiivisuuden osalta. Vaikka osastonhoitajilla on osaamista ja keinoja keskustelun aktivoimiseen ja työntekijöiden osallistumisen lisäämiseen, keskusteleavamman ja aktiivisemmän ilmapiirin luominen vaatii osastonhoitajalta erityistä huomioimista edelleen. Työpaikkakokoukset teettävät paljon työtä osastonhoitajille ja niiden johtaminen voi tuntua raskaammalta, jos työntekijöiden osallistuminen on passiivista. Työpaikkakokouksien ykköshaasteena onkin: miten saada työntekijät osallistumaan aktiivisesti yhteiseen keskusteluun?

Osastonhoitajat kuvasivat kokouksen valmistelun työllistävyyttä; asialistaa kootaan monesta lähteestä ja tukeutuen myös joihinkin valmiisiin runkoihin, kuten yhteistoimintaohjeeseen tai vuosikelloon. Selkeää strukturoitua pohjaa työpaikkakokouksen rakenteelle ei ole käytössä sairaanhoitopiirin tasolla, vaikka yhteistoimintaohjeessa neuvotaankin, mitä asioita työpaikkakokouksissa tulisi käsitellä. Yhteistoiminnan näkökulmasta kokouksessa käsiteltävissä asioissa tulisi huomioida ja korostua työntekijöiden esille nostamat aiheet, jotta heillä on tosiasiallinen mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua toiminnan kehittämiseen. Myös osastonhoitajat toivat esiin toiveensa, että työntekijät osallistuisivat nykyistä enemmän käsiteltävien aiheiden valitsemiseen. Työpaikkakokouksien toisena haasteena on: mitä asioita työpaikkakokouksessa käsitellään ja kenen aloitteesta?

Työpaikkakokoukset ovat osa välitöntä yhteistoimintaa, ne ovat ruohonjuuritason keskustelua työyhteisön kuulumisista ja ajankohtaisista asioista. Kokouksissa näkyy, miten työyhteisössä voidaan ja mitkä asiat vaativat esimieheltä erityistä huomiointia. Työpaikkakokouksella on myös merkittävä osa osastonhoitajan työnkuvassa; se toimii arjen työn suunnittelun ja kehittämisen tukena ja sen avulla voidaan havaita heikkoja signaaleja esimerkiksi työyhteisöllisistä ongelmista, joihin esimiehen tulisi puuttua riittävän ajoissa ja tehokkaasti. Osastonhoitajien vastauksissa kuvastui, kuinka samat teemat puhututtavat monissa yksiköissä, myös eri tulosalueilla samaan aikaan. Kolmas haaste työpaikkakokouksissa on: miten tieto työpaikkakokouksissa käsitellyistä teemoista kulkee eteenpäin yksiköstä ylemmälle johdolle (tulosalueen johto, sairaanhoitopiirin johto, yhteistoimintaelimet)?

7.2 Osallistumisen aktiivisuuden lisääminen

Osastonhoitajien kehittämis ehdotuksien ja teorian pohjalta näemme, ettei työpaikkakokouksen asema yhteistoiminnan muotona ole aivan selvä. Saimme perusteellisia ja pohdiskelevia vastauksia osastonhoitajilta, mikä kertoo siitä, että heille työpaikkakokous on merkityksellinen osa esimiehen työtä ja että he ovat kiinnostuneita myös kokousten kehittämisestä. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan viitannut vastauksissaan yhteistoimintaan tai sairaanhoitopiirissä laadittuun yhteistoimintaohjeeseen. Tulokset jättivätkin epäselväksi, kuinka selkeästi osastonhoitajat näkevät työpaikkakokoukset osana välitöntä yhteistoimintaa. Työpaikkakokousten merkitystä osana yhteistoimintaa tulisikin korostaa nykyistä enemmän sairaanhoitopiirissä.

Opinnäytetyö ei myöskään kata koko sairaanhoitopiirissä työskenteleviä esimiehiä. Kyselyyn jätti vastaamatta monta osastonhoitajaa (45 % kyselyn saaneista). Opinnäytetyö oli myös rajattu koskemaan konservatiivisen, operatiivisen, psykiatrisen ja sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueilla työskenteleviä osastonhoitajia ja heidän kokemuksiaan. Näin ollen sairaanhoitopiirissä on paljon esimiehiä, joiden kokemuksia työpaikkakokouksista ei ole vielä kartoitettu. Ehdotammekin, että sairaanhoitopiirissä työskenteleville esimiehille tulisi järjestää koulutusta työpaikkakokouksista nimenomaan yhteistoiminnan näkökulmasta: mikä on työpaikkakokouksen tarkoitus ja mitä asioita siinä tulee käsitellä. Sairaanhoitopiirissä järjestetään säännöllisesti esimieskoulutusta, jolloin ”Työpaikkakokoukset osana yhteistoimintaa”-aiheen voisi järjestää osana tätä koulutussarjaa.

Osastonhoitajien vastauksissa selvisi, että monet heistä hyödynsivät erilaisia osallistavia ja aktivoivia menetelmiä työpaikkakokouksissa. Tästä huolimatta osastonhoitajat toivat esille, miten he kaipaavat työntekijöiden osallistuvan aktiivisemmin työpaikkakokouksiin. Työntekijöiden niukka osallistuminen keskusteluun kuormittaa esimiestä entisestään. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimiehet voisivat jakaa kokemuksiaan työpaikkakokouksista ja niissä hyödyntämistään aktivoivista keinoista yhdessä toisten esimiesten kanssa. Esimiesten yhteinen keskustelu tarjoaisi mahdollisuuden jakaa hiljaista tietoa ja samalla saada vertaistukea: osallistumisen aktiivisuus on haaste monen yksikön työpaikkakokouksissa. Työpaikkakokouksia tulisi pitää kaikilla tulosalueilla, joten tällaisen keskustelufoorumin tarjoaminen kaikille sairaanhoitopiirissä toimiville esimiehille olisi tärkeää. Näin ollen ehdotamme, että esimiehille järjestetään ”learning café”-menetelmällä koulutuksellisia tilaisuuksia aiheesta, mitkä asiat tukevat työntekijöiden aktiivisempaa osallistumista työpaikkakokouksiin.

Tuloksissa näkyy, kuinka osa osastonhoitajista tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden toimia isommassa roolissa työpaikkakokouksessa työnjaollisten ratkaisujen avulla. Yhteistoimintaohjeessa ei ole määrätty, että kokouksen puheenjohtajana tulee toimia osastonhoitaja tai muu esimiesase-

massa oleva. Vastausten perusteella käytännössä näin kuitenkin on valtaosassa yksiköitä, kymmenen vastaajaa ilmoitti puheenjohtajana toimivan osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan ja viisi vastaajista kertoi puheenjohtajana toimivan osastonhoitaja tai joku muu hänen poissa ollessaan. Yhtenä keinona tarjota työntekijöille aktiivisempi rooli työpaikkakokouksessa ja myös esimiehen työtaakan keventämisen kannalta työyksikössä voitaisiin harkita, voisiko kokouksen puheenjohtajana toimia joku muu työyhteisön jäsenistä?

Kokoustekniikan kannalta voidaan todeta, että kokouksessa on kaksi merkittävää roolia: puheenjohtajan ja sihteerin roolit. Monet vastaajista kertoivat toimivansa kokouksessa sekä puheenjohtajana että sihteerinä. Tällainen kaksoisrooli on kovin haastava. Samalla kun pitäisi johdatella keskustelua ja hyödyntää osallistavia menetelmiä, tulisi tehdä muistiinpanoja kokousmuistiota varten. Keskittyminen yhteen rooliin kerrallaan voisi helpottaa keskustelun herättelyä ja ylläpitämistä, avoimen ilmapiirin luomista. Kannustamme työyksiköissä käymään keskustelua kokouksen vastuuroolien jakamisesta uudella tavalla.

Osastonhoitajat kuvasivat vastauksissaan kokousvalmistelujen kuormittavuutta ja laajuutta. Kokouksen sisällön valmistelu sitoo resursseja ja siten vähentää lähiesimiestyöhön jäävää aikaa. Osa osastonhoitajista kuvasi antavansa yhden tai useamman työntekijän vastuulle tiettyjen osuuksien tai osa-alueiden valmistelun työpaikkakokousta varten. Esimerkiksi käytännön työhön liittyvän toimintatapamuutoksen valmistelun tai jonkun erityisosaamisalueeseen liittyvän asian voisi antaa työntekijän tai työntekijöistä koostuvan tiimin vastuulle. Kannustamme esimiehiä ottamaan rohkeasti työntekijöitä mukaan kokouksen valmisteluun.

Esimiehille koulutus: ”Työpaikkakokoukset yhteistoiminnan muotona”

Esimiesten learning café tulosalueittain: mitkä asiat tukevat työntekijöiden aktiivisempaa osallistumista työpaikkakokouksissa?

Kokouksen vastuuroolien jakaminen toisin: sihteeri, puheenjohtaja

Työntekijät mukaan kokouksen sisällön valmisteluun

Kuva 5. Osallistumisen aktiivisuutta lisäävät kehittämis ehdotukset

7.3 Käsiteltävien asioiden kokoaminen

Opinnäytetyön tuloksissa näkyi, kuinka työllistävää osastonhoitajille on käsiteltävien asioiden kokoaminen. Muiden lähteiden lisäksi osastonhoitajat pyrkivät saamaan työntekijöitä osallistumaan asialistan kokoamiseen. Tarkasteltaessa työpaikkakokouksia yhteistoiminnan näkökulmasta niiden

tarkoituksena on toimia keskustelufoorumina, johon työnantaja ja työntekijät voivat tuoda aiheita yhdessä keskusteltavaksi ja käsiteltäväksi. Vastauksien perusteella vaikuttaa siltä, että pääpaino käsiteltävien asioiden valitsemisessa ja tuomisessa työpaikkakokoukseen on esimiehen ennakko-työskentelyllä. Vaikka osastonhoitaja kokoakin aiheita työntekijöiltä, aiheiden työntekijälähtöisyyttä voi vielä lisätä hyödyntämällä osallistavia keinoja.

Työyksiköstä nousevien omien aiheiden kokoamista työntekijöiltä voi tehdä suullisesti: osastonhoitaja tiedustelelee ennen kokousta tai kokouksen alussa työntekijöiltä ehdotuksia käsiteltävistä aiheista, tai kirjallisesti: osastonhoitaja antaa työntekijöille mahdollisuuden kirjoittaa asialistalle omia ehdotuksia käsiteltävistä aiheista. Osastonhoitajien vastauksien perusteella aiheiden kokoamisessa kirjallisesti on monenlaista variaatiota: työyksiköissä kerätään aiheita mm. kahvihuoneessa sijaitsevaan listaan tai tietokoneella olevan tiedoston kautta. Jälkimmäinen mahdollistaa aiheiden lisäämisen anonyymisti, kun paperissa olevan käsialan voi tunnistaa. Tämä anonyymiteetin tarjoaminen voi lisätä etenkin arempien aiheiden käsittelyyn ottamista, kun työntekijän ei tarvitse pelätä leimautumista nostessaan aiheen esille. Osastonhoitaja voi koota työntekijöiltä aiheita myös sähköpostitse; ”Mistä puhutaan tässä kuussa?” Aikajänteen ollessa kuukausi osastonhoitajalla jää mahdollisuus kiireellisten aiheiden aikatauluttamiseen etusijalle, kun kiireettömät aiheet voivat odottaa seuraavaan kokoukseen.

Käsiteltävien aiheiden kokoamisessa on myös mahdollisuus osallistaa työntekijöitä, kun asialistan kokoaisikin osastonhoitajan sijaan tiimi, jossa on mukana osastonhoitaja ja työntekijä tai useampi työntekijä. Näin työntekijöillä olisi mahdollisuus ja velvollisuus tuoda yhteiseen käsittelyyn tarkeiksi koettuja aiheita. Päävastuu työpaikkakokouksista kuitenkin pysyisi osastonhoitajalla.

Työntekijöiden panosta käsiteltävien aiheiden valinnassa voidaan lisätä myös delegoimalla heille valmisteltavaksi tietty aihe. Muutama osastonhoitaja kuvasi, että heidän yksikössään työpaikkakokouksilla on myös koulutuksellinen merkitys, kun työntekijät jakavat työyhteisön kanssa oppimaansa käydyistä koulutuksista. Jo koulutussuunnitelmaa laadittaessa osastonhoitaja voi sopia koulutuspalautekäytännöstä työpaikkakokouksien yhteydessä. Kehityskeskustelujen ja osaamisarviointien yhteydessä osastonhoitaja ja työntekijä voivat suunnitella, kuinka työntekijän osaamisvahvuuksia voitaisiin hyödyntää työpaikkakokouksissa. Esimerkiksi mahdolliset toimintamallien muutokset voi antaa työntekijän tai työntekijöiden valmisteltavaksi kokousta varten.

Ehdotamme myös, että sairaanhoitopiirissä laadittaisiin työpaikkakokouksien vuosikello. Vuosikellossa tulisi ilmetä, mitä asioita kokouksessa tulee käsitellä ja milloin niitä käsitellään. Tällä hetkellä esimiehet joutuvat koamaan kokouksen rungon monista lähteistä ja kokouksen valmisteleva

työ näyttäytyy kuormittavana. Sairaanhoitopiirin laajuinen vuosikello toimisi myös laadunvarmistajana ja selkeämmin toimintaa ohjaavana kuin yhteistoimintaohjeen laajahko kuvaus.

Käsiteltävien aiheiden kokoaminen työntekijöiltä useilla keinoilla

Työntekijöiden itse valmistelemat aiheet

Sairaanhoitopiirin laajuinen vuosikello työpaikkakokouksille

Kuva 6. Käsiteltävien aiheiden kokoamiseen liittyvät kehittämissuhteet

7.4 Tiedonkulun vahvistaminen

Yhteistoiminnan näkökulmasta työpaikkakokouksilla on merkittävä rooli välittömän yhteistoiminnan muotona. Kyselyyn vastanneet osastonhoitajat ovat sitoutuneita työpaikkakokouksien pitämiseen päättellen heidän osallistumisesta kyselytutkimukseen ja antamista vastauksista. Koko sairaanhoitopiirin laajuista tietoa työpaikkakokouksien tilanteesta ei kuitenkaan ole. Yhteistoiminnan tavoitteena on kehittää toimintaa ja tukea keskustelua organisaation kaikkien toimijoiden kesken. Työpaikkakokouksen avulla on mahdollista saada tietoa, kuinka työyksiköissä voidaan ja mitkä asiat puhuttavat työpaikkatasolla. Tällä hetkellä työpaikkakokouksissa käsitellyt asioita ei systemaattisesti raportoida tai viedä eteenpäin sairaanhoitopiirin johtamisen organisaatiossa. Menestymisen kannalta on kuitenkin merkittävää, että tieto kulkee organisaatiossa.

Näin ollen ehdotamme, että yksikössä laadittaviin kuukausiraportteihin lisättäisiin kohta työpaikkakokouksissa käsitellyistä teemoista. Tämä velvoittaisi kokouksien pitämiseen, korostaisi kokouksien merkitystä ja tärkeyttä sekä varmistaisi tiedon kulkemisen eteenpäin tulosalueen johdolle. Kuukausiraportit huomioidaan tulosalueiden johtoryhmissä. Näin tieto kulkisi myös yhteistyötoimikuntaan, jossa voitaisiin tehdä yhteenveto ja laajempi toimintasuunnitelma koko sairaanhoitopiirissä tai vain tietyillä alueilla puhuttaville teemoille.

Yksikön kuukausiraporttiin kohta työpaikkakokouksissa käsitellyistä teemoista

Kuukausiraporttien huomioiminen tulosalueiden johtoryhmissä

Yhteistyötoimikunnassa yhteenveto ja laajempi toimintasuunnitelma shp:ssä/useammassa yksikössä puhuttaville teemoille

Kuva 7. Tiedonkulun vahvistamiseen liittyvät kehittämissuhteet

7.5 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Lopuksi pohdimme opinnäytetyömme luotettavuutta ja eettisyyttä. Toteutimme opinnäytetyön kuvailevana tutkimuksena. Kuvailevan tutkimuksen näkökulma osoittautui hyväksi valinnaksi. Mielestämme saimme luotua kattavan kuvauksen työpaikkakokouksista yhteistoiminnan muotona sairaanhoitopiirissä ja osana osastonhoitajien työtä. Opinnäytetyön tulokset on otettu sairaanhoitopiiriin yhteistyötoimikunnassa mielenkiinnolla vastaan. Lisäksi antamiamme kehittämissuositusten toteuttamista on alettu valmistella.

Käytimme aineiston keräämisessä kyselytutkimusta, johon liittyviä etuja ja haasteita pohdimme tarkoin valintaa tehdessämme. Kyselyyn vastasi 17 osastonhoitajaa, näin ollen vastausprosentiksi saatiin 55. Kyselytutkimuksessa vastausprosentti on yleensä 20-60 (Kytä n.d.), joten saamaamme 55 vastausprosenttia voidaan pitää kyselytutkimukselle tyypillisenä. Seurasimme saamiemme vastauksien määrää kyselyn toteutusaikana. Vielä kyselyyn vastaamattomien osastonhoitajien aktivoimiseksi lähetimme muistutusviestin opinnäytetyöstä ja kyselyyn vastaamisesta. Samalla päätimme jatkaa kyselyyn vastausten määrän lisäämiseksi. Muistutusviestin jälkeen saimme vielä seitsemän vastausta, mikä nosti vastausprosenttia huomattavasti.

Kyselytutkimuksen haasteena on suuri kato, minkä tiedostimme menetelmän valitessamme ja otimme tietoisesti riskin. Kyselyyn vastaamattomuuteen on voinut vaikuttaa osastonhoitajien runsas työmäärä. Aiemmasta tutkimustiedosta ja vastanneiden osastonhoitajien kertomasta kuvautuu, kuinka esimiehillä on samanaikaisesti hoidettavana monia ajankohtaisia asioita. Myös sairaanhoitopiirissä oli käynnissä samaan aikaan useita muitakin projekteja ja tutkimuksia. Tämän kuormituksen vuoksi osastonhoitajalta saattoi jäädä huomaamatta lähettämämme sähköposti tai hän tietoisesti päätti priorisoida muihin tehtäviin ja jättää vastaamatta kyselyyn.

Työpaikkakokoukset yhteistoiminnan muotona on voinut tuntua osastonhoitajasta vieraalta näkökulmalta tai opinnäytetyöhön osallistuminen ei ole tuntunut motivoivalta. Kyselyn toteutusajankohtaan oli myös paljon lomailleita tai työvapaalla olleita osastonhoitajia, ja heitä sijaistaneet henkilöt eivät välttämättä ole halunneet vastata kyselyyn. Jäimme miettimään, olisiko yhteistyö ylihoitajien tai hallintoylihoitajan kanssa voinut lisätä vastauksien määrää, mikäli he olisivat osaltaan velvoittaneet kyselyyn vastaamiseen. Toisaalta tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja ihmisen itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa. Näin saimme vastauksia osastonhoitajilta, jotka omasta valinnastaan halusivat osallistua kyselyyn ja kertoa kokemuksistaan työpaikkakokouksista.

Eräs kyselyyn vastaamattomuuteen vaikuttanut tekijä on voinut olla kyselyn pituus. Laitimassamme kyselyssä oli 21 kysymystä, joista neljä oli struk-

turoituja kysymyksiä ja 17 esitettiin avoimen kysymyksen muodossa. Kyselyn esitestauksessa saimme palautetta kyselyn pituudesta. Riittävän kattavan kuvan saamiseksi osastonhoitajien kokemuksista katsoimme, ettei kysymyksien määrästä voinut tinkiä. Sen sijaan lisäsimme kyselyyn keskeytysmahdollisuuksia. Näin osastonhoitaja saattoi keskeyttää kyselyyn vastaamisen, aiempien vastausten tallentuessa järjestelmään, ja hän saattoi jatkaa kyselyä parempana ajankohtana. Webropol-ohjelmassa myös näkyi, ettei kyselyä oltu avattu huomattavan usein verrattuna saamiimme vastauksiin. Tämä kertoo siitä, että kyselyn avanneet osastonhoitajat myös vastasivat siihen.

Saimme vastanneilta osastonhoitajilta runsaasti tutkimusaineistoa. Tämä kertoo osastonhoitajien paneutumisesta vastaamiseen. Arvioimme, että osastonhoitajilta saamamme aineisto on laadukasta; he ovat vastanneet kysymyksiin perusteellisesti ja pohdiskellen. Tästä voikin herätä kysymys, kiinnostuivatko kyselyyn vastaamisesta kehittämismyönteiset tai työpaikkakokouksia aktiivisesti hyödyntävät esimiehet, mikä saattaisi osaltaan vääristää tutkimustuloksia. Kuvailevassa tutkimuksessa tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä ja pyritään kuvaamaan ihmisten kokemusta. Saamamme vastaukset ja niihin pohjautuvat tulokset kuvastavat vastanneiden osastonhoitajien kokemuksia. Kokemus on yksilöllinen ja arvostettava sellaisenaan, eikä esimiesten kokemusten arvottaminen heidän lähtökohtiensa mukaan ole kuvailevan tutkimuksen tehtävä.

Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Myös analyysivaiheessa työskentelimme eettisesti. Huomioimme luottamuksellisuuden vaalimisen kunnioittamalla osastonhoitajien kertomaa. Analyysiä tehdessämme varmistimme yhdessä työskentelemällä ja keskustelemalla, että olimme varmasti ymmärtäneet ja tulkinneet osastonhoitajien vastaukset oikein ja tavoittaneet olennaisen siitä, mitä osastonhoitajat olivat kuvanneet. Käytimme sisällönanalyysin luokittelun apuna Excel-ohjelmaa. Tästä luokittelusta olemme esittäneet yhden esimerkin opinnäytetyön raportissa, mikä antaa kuvan tekemästämme sisällönanalyysistä ja sen luotettavuudesta. Päätimme, että emme anna useampia esimerkkejä osoittaaksemme luottamuksellisuutta vastanneita osastonhoitajia kohtaan.

Noudatimme opinnäytetyötä tehdessämme tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tavoitteenamme oli, että koko opinnäytetyöprosessimme kestää sen eettisen tarkastelun. Vaalimme rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta suunnitellessamme opinnäytetyön toteuttamista, kootessamme aineistoa opinnäytetyöhön, raportoidessamme saaduista tuloksista ja arvioidessamme saatuja tuloksia. Noudatimme vastuullisuutta ja avoimuutta raportoidessamme opinnäytetyön toteutusta ja saatuja tuloksia. Lisäksi kunnioitimme muiden tutkijoiden tekemää työtä huolehtimalla asiallisista lähdeviittauksista. Käytimme opinnäytetyön teoreetti-

seen viitekehukseen asianmukaista ja tieteelliseen tutkimukseen soveltuva tiedonhankintaa ja lähdemateriaalia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Huolehdimme tutkimuksen tekemiseen vaadittavista virallisista luvista opinnäytetyöprosessin aikana. Laadimme sopimuksen opinnäytetyön toteuttamisesta henkilöstöjohtaja Petri Alaluusuan kanssa. Etenimme kyselytutkimuksen kanssa esitestaamisvaiheeseen vasta, kun olimme saaneet virallisen tutkimusluvan hallintoylihoitaja Kirsi Leinolta. Olemme pitäneet kiinni toimeksiantajan kanssa tehdystä sopimuksesta.

Opinnäytetyöhön kyselyyn osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kannustimme osastonhoitajia vastaamaan, mutta emme painostaneet siihen. Tiedossamme ei ole, että muutkaan henkilöt olisivat velvoittaneet osastonhoitajia osallistumaan kyselyyn. Opinnäytetyön vastaajat osallistuivat kyselyyn anonymisti. Varjelimme vastaajien anonymiteettiä läpi koko tutkimusprosessin. Raportoinnissa emme käsitelleet vastauksia yksittäisinä tai tunnistettavasti, emmekä eritelleet vastauksia edes tulosalueittain, jotta vastaajien anonymiteetti säilyi rikkomattomana.

Aineiston käsittelyssä noudatimme erityistä huolellisuutta ja luottamuksellisuutta. Emme näyttäneet saamiamme vastauksia (raakadataa) ulkopuolisille. Tuhoamme osastonhoitajien vastaukset lopullisesti opinnäytetyöprosessin päätyttyä, jotta anonymiteetti ja luottamuksellisuus säilyvät.

Kävimme eettistä keskustelua opinnäytetyöstä keskenämme ja myös ohjaavan opettajan kanssa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Pohdimme eettisiä kysymyksiä erityisesti vuorovaikutuksesta osana organisaatiokulttuuria sekä opinnäytetyön raportoinnin suhteen; kuinka esitämme opinnäytetyön tulokset kirjallisessa ja suullisessa raportissa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Alasuutari, P. (2001). *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. (n.d.). Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi: kuvaileva tutkimusote. Haettu 1.3.2017 osoitteesta <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289369433/1194290332634.html>
- Erikoissairaanhoitolaki 2010/1328. Haettu 26.9.2016 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19891062>
- Direktiivi 2002/14/EY. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi työntekijöille tiedottamista ja heidän kuulemista koskevista yleisistä puitteista. *Euroopan unionin virallinen lehti* 23.3.2002. Haettu 13.2.2017 osoitteesta <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32002L0014>
- HE 267/2006. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa sekä eräiksi siihen liittyviksi laiksi. Haettu 13.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060267>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heiskanen, T. (2015). *Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Häkkinen, T. (2014). *Kokous ryhmän työrukkasena. Keskiössä kokoustyöskentely eräissä ammattikorkeakoulussa*. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Hämeen liitto. (2017). Tästä on kysymys. Haettu 13.2.2017 osoitteesta <http://omahame.fi/tasta-on-kysymys/>
- Höglund, K. (2015). *Kokoukset kuntoon! Kohti tuloksellisempia kokouskäytäntöjä yrityksessä ja organisaatiossa*. Helsinki: Books On Demand.

Jalonen, M. & Saipio, H. (2007). Kuntatyönantajien yleiskirje 07/2007. Haettu 13.2.2016 osoitteesta <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankoh-taista/yleiskirjeet/2007/Sivut/0707-Tyonantajan-ja-henkiloston-valinen-yhteistoiminta-kunnissa.aspx>

Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. (2013.) *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kangasharju, H., Nikko, T. & Sääntti, R. (2003). Organisaation sisäinen kokous johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 4, 260-268.

Kansanen, A. (2002). *Neuvottelu- ja kokoustaito*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. (2010). Yhteistoimintaohje.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. (2014). Hallintosääntö. Haettu 13.2.2016 osoitteesta <http://www.khshp.fi/fi/hallinto/saannot>

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. (2015). Henkilöstöohjelma 2015-2016.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. (2016a). Jäsenkunnat. Haettu 13.2.2016 osoitteesta <http://www.khshp.fi/fi/hallinto/jasenkunnat>

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. (2016b). Henkilöstökertomus.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. (2016c). Tasekirja.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. (2016d). Suoriteraportti.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. (2017a). Kantasairaala. Haettu 15.3.2017 osoitteesta <http://www.kantasairaala.fi/tietopankki>

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. (2017). Strategia.

Kegan, R. & Lahey, L. (2000). *How the way we talk can change the way we work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Koski, R. & Kortesoja, K. (2012). *Kokousten seitsemän kuolemansyntiä. Paranna palaveritasi*. Helsinki: Talentum.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. (1999). *Yhteistoiminta kunta-alalla. Yhteistoimintamenettelyä, tuloksellisuutta ja työelämän laatua koskevat sopimukset, suositukset ja ohjeet*. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. (2005). *Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla. Sopimuksia ja suosituksia yhteistoiminnasta, tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Kunnallinen yhteistoimintatoimikunta. (2006). *Kunnallisen yt-toimikunnan mietintö*. Sisäasiainministeriö: sisäasiainministeriön julkaisusarja 43/2006.

Kuntatyönantajat. (2011). Yhteistoiminta on jokapäiväinen toimintatapa. Haettu 13.2.2016 osoitteesta <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/yhteistoiminta/Sivut/default.aspx>

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum.

Kyttä, M. (n.d.). Kyselylomake. Haettu 1.3.2017 osoitteesta http://maa.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-1e4c412ed7fda28c41211e4a9f76d5ade012ed92ed9/4_kyselylomake.pdf

Lahdes, T. (2012). *Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta. Samassa veneessä*. Helsinki: Solar Solutions Oy.

Laine, S. (2014). Onnistunut yhteistoiminta Suomen parhaat työpaikat – yrityksissä. Pro gradu -tutkielma. Yritysjuridiikka. Aalto-yliopisto.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007/449. Haettu 15.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 2013/1233. Haettu 15.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131233>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. Haettu 15.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2012). *Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lunden, A. (2012). *Osastonhoitajien työn jakautuminen –Mitä osastonhoitajat tekevät?* Pro gradu -tutkielma. Hoitojohtaminen. Tampereen yliopisto.

Lyyra, M. (2011). *Osastonhoitajien työajankäytön kartoitus työhyvinvoinnin näkökulmasta*. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. (2009). Menetelmäpolkuja humanisteille. Haettu 1.3.2017 osoitteesta <http://www.jyu.fi/mehu>

Mullins, L. (2002). *Management and organisational behaviour*. Essex: Pearson Education Limited.

Niipola, S. & Rauramo, P. (2008). *Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Ottela, E. (2011). *Organisaatioviestintä osaamisen kehittäjänä terveydenhuoltoalalla*. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede. Tampereen yliopisto.

Paasolainen, S. (2012). *Päätöksenteko yhdistyksessä*. Järvenpää: ProTaito.

Perustuslaki 1999/731. Haettu 15.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Pettersson, A. (2011). *Näennäisosallistumista vai todellista vaikuttamista?* Osallistava muutosjohtamisen prosessi kunnallisessa yhteistoimintaneuvottelussa. Pro gradu -tutkielma. Valtio-oppi. Tampereen yliopisto.

Pitkäranta, A. (2010). *Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja*. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. (2013) *Kokous- ja kongressipalvelut*. Helsinki: Restamark.

Schein, E. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: The Jossey-Bass.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2017). Sote-uudistus. Haettu 14.2.2017 osoitteesta <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Stoor, M. & Kaartinen, M. (n.d.). Kokoustekniikka osana kokoustaitoa. Haettu 23.1.2016 osoitteesta https://kielikompassi.jyu.fi/uploads/document_userfiles/kokoustekn/sanasto.htm

STTK. (2017). Yhteistoimintalainsäädännön uudistaminen. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <http://www.sttk.fi/2017/02/14/sttk-esittaa-yhteistoimintalainsaadannon-uudistamista-2/>

Suomen Kuntaliitto. (n.d.). Suomalaisten erikoissairaanhoidon perusta: Sairaanhoidopiirit. Haettu 14.2.2016 osoitteesta <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/sairaanhoidopiirit/Sivut/default.aspx>

Terveydenhuoltolaki 2010/1326. Haettu 15.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

TSLuValVL 2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Haettu 15.3.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomisoja, A. (2014). *Johtamisviestintä supistuvan terveydenhuollon organisaation johtamisessa luottamushenkilön näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö. Haettu 14.3.2017 osoitteesta <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

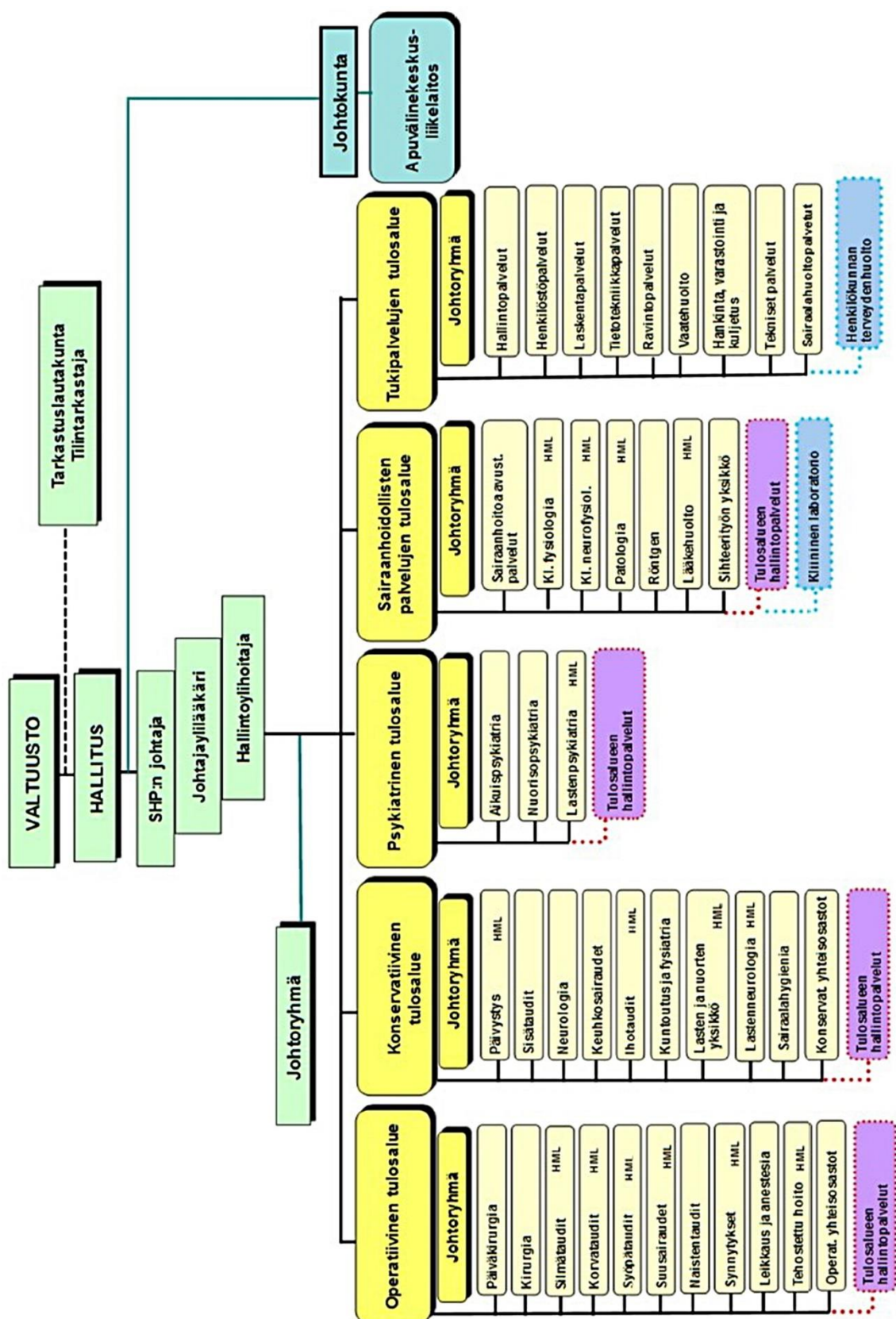
Valli, R. (2015). Paperinen kyselylomake. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 84–108.

Valli, R. & Perkkilä, P. (2015). Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 109–120.

Vastamäki, J. (2015). Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 121–132.

Äimälä, M, Rautiainen, H. & Hollmén, J. (2007). *Yhteistoimintalaki*. Helsinki: WSOYpro.

KANTA-HÄMEEN SAIRAANHOITOPIIRIN ORGANISAATIOKAAVIO VUONNA 2015



KYSELYN SAATEKIRJE

Hämeenlinna 25.2.2016

Hyvä osastonhoitaja,

Opiskelemme Hämeen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa sairaanhoitaja YAMK -tutkintoa. Olemme tekemässä opinnäytetyötä työpaikkakokouksien toteutumisesta Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työpaikkakokouksien toteutumista operatiivisella -, konservatiivisella -, psykiatrisella sekä sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueilla toimivien osastonhoitajien näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa työpaikkakokousten sisällön kehittämiseen ja yhteistoiminnan toteutumiseen.

Opinnäytetyön aineisto kerätään kyselyllä, jossa on strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, vastauksia yksilöimättä. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Tulokset raportoidaan tulosalueittain yhteistyötoimikunnan kokouksessa sekä kirjallisessa raportissamme. Kyselyyn saadut vastaukset tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyön ohjaavana opettajana toimii yliopettaja Paula Vikberg-Aaltonen.

Tässä kyselyssä käytetään käsitettä työpaikkakokoukset, joita voidaan kutsua yksikössä eri nimellä, esim. henkilöstöryhmä, osastokokous. Tässä kyselyssä työpaikkakokouksella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen ja yhteistoiminnan tukena toimivia kokouksia, jotka koskevat yksikössä työskentelevää henkilöstöä. Kysely ei koske varsinaiseen potilastyöhön keskittyviä kokouksia eikä esim. tulosalueen johtoryhmän tai esimiesten omia kokouksia.

Kyselyyn voi vastata ajalla: 29.3.-22.4.2016. Mikäli toimit useamman työyksikön osastonhoitajana, toivomme että vastaat kyselyyn jokaisesta työyksiköstä erikseen.

Vastaamme mielellämme mahdollisiin lisäkysymyksiin!

yhteistyöstä kiittäen,

Susanna Harviainen ja Kaisu Heliölä,
sairaanhoitaja YAMK-opiskelijat
susanna.harviainen@khshp.fi, kaisu.heliola@khshp.fi

KYSELYN RUNKO

1. Millä tulosalueella toimit osastonhoitajana? *

- ☐ konservatiivinen tulosalue
- ☐ operatiivinen tulosalue
- ☐ psykiatrinen tulosalue
- ☐ sairaanhoidollisten palveluiden tulosalue

2. Minkä kokoisen työyksikön osastonhoitajana toimit? (koko henkilöstö kaikki ammattiryhmät huomioiden) *

- ☐ alle 20
- ☐ 20-40
- ☐ 41-60
- ☐ yli 60

3. Mitä ammattiryhmiä työpaikkakokoukseen osallistuu? *

- ☐ hoitajat
- ☐ laitoshuoltajat
- ☐ lääkärit
- ☐ psykologit
- ☐ sihteerit
- ☐ sosiaalityöntekijät
- ☐ toimintaterapeutit
- ☐ välinehuoltajat
- ☐ muita, mitä?

4. Miten työntekijöiden osallistuminen työpaikkakokouksiin on mahdollistettu?

5. Kuinka usein työpaikkakokouksia järjestetään? *

- ☐ päivittäin
- ☐ viikoittain
- ☐ kahden viikon välein
- ☐ kuukausittain
- ☐ 2-3 kuukauden välein
- ☐ harvemmin
- ☐ ei lainkaan

6. Milloin työyksikössä oli viimeksi työpaikkakokous? *

7. Miten valmistelet työpaikkakokouksen?

[Keskeytä]

8. Miten työpaikkakokouksen ajankohdasta ja käsiteltävistä asioista tiedotetaan ennen kokousta?

9. Miten työpaikkakokouksessa käsiteltävät asiat valitaan?

10. Kuka toimii työpaikkakokouksen puheenjohtajana?

11. Miten päätetään, kuka toimii työpaikkakokouksen puheenjohtajana?

12. Kuka toimii työpaikkakokouksen sihteerinä?

13. Miten päätetään, kuka toimii työpaikkakokouksen sihteerinä?

14. Mitä asioita työpaikkakokouksessa käsitellään?

[Keskeytä]

15. Mitkä olivat edellisen työpaikkakokouksen kolme tärkeintä teemaa?

16. Miten työpaikkakokouksessa käsitellyt asiat dokumentoidaan?

17. Miten työpaikkakokouksessa käsitellyistä asioista tiedotetaan kokouksen jälkeen?

18. Miten kehittäisit työpaikkakokouksia? *

Järjestelyt:

Sisältö:

Osallistumisen aktiivisuus:

Tiedonkulku:

19. Mikä edistää työntekijöiden osallistumista työpaikkakokouksissa?

20. Mikä on onnistunut työyksikön työpaikkakokouksissa?

21. Mikä merkitys työpaikkakokouksella on esimiestyöskentelylle?

[Keskeytä]